

PLAN ESTRATÉGICO UFV 18-23



Contenido

1. Misión, Visión y Valores	2
2. Metodología	4
3. Líneas estratégicas	7
1. Comunidad de profesores para la Misión	7
2. Modelo de gestión armonizado con la persona	7
3. Detección, atracción y selección de talento	9
4. Repensamiento	11
5. Pastoral Universitaria	11
6. Modelo de acompañamiento	13
7. Humanidades 18-23	15
8. Aprendizaje	16
9. Investigación	18
10. Perspectiva Internacional	20
11. Oferta formativa online	21
12. Modelo de postgrado	22

El Plan Estratégico es la herramienta gerencial que permite hacer operativa la misión de la universidad. Su existencia muestra que la organización se ha preocupado por realizar un diagnóstico del entorno externo e interno, identificando las principales oportunidades y los riesgos.

Un plan estratégico no se limita al análisis del entorno, sino que implica activar todo un conjunto de medidas y capacidades organizativas para cumplir los fines que se ha trazado la institución.

La publicación del plan estratégico contribuye a lanzar un mensaje de coherencia, tanto al interior como al exterior de la institución, marcando la dirección, facilitando la coordinación de los objetivos y orientándose a la obtención de resultados.

1. Misión, Visión y Valores

MISIÓN

Construir una comunidad universitaria de personas que buscan la verdad y el bien, y que por su formación y liderazgo promueven la transformación cristiana de la sociedad y la cultura

VISIÓN

“Ser reconocida en 2023 como Universidad de referencia por su propuesta de formación en ciencias y profesiones centradas en la persona, y por ser una Universidad centrada en la persona”

Integrada por alumnos, profesores y PAS en búsqueda de la verdad vivida.

Con una organización y procesos centrados en la persona.

Con un modelo de acompañamiento real y personalizado.

Con una excelencia académica centrada en el alumno y su aprendizaje.

Con un modelo de docencia, investigación y gestión innovador, integrado e integrador.

Que centra sus relaciones en el encuentro, desde un profundo sentido comunitario.

Que aporta a la sociedad profesionales altamente competentes, con capacidad humanizadora, desde los valores del Evangelio.

Que investiga e imparte una ciencia abierta a la filosofía y a la teología.

Que genera conocimiento e investigación para entrar en un diálogo profundo con la cultura.

Y que trabaja con otras universidades para alcanzar una síntesis de saberes transformadora de la sociedad”

VALORES

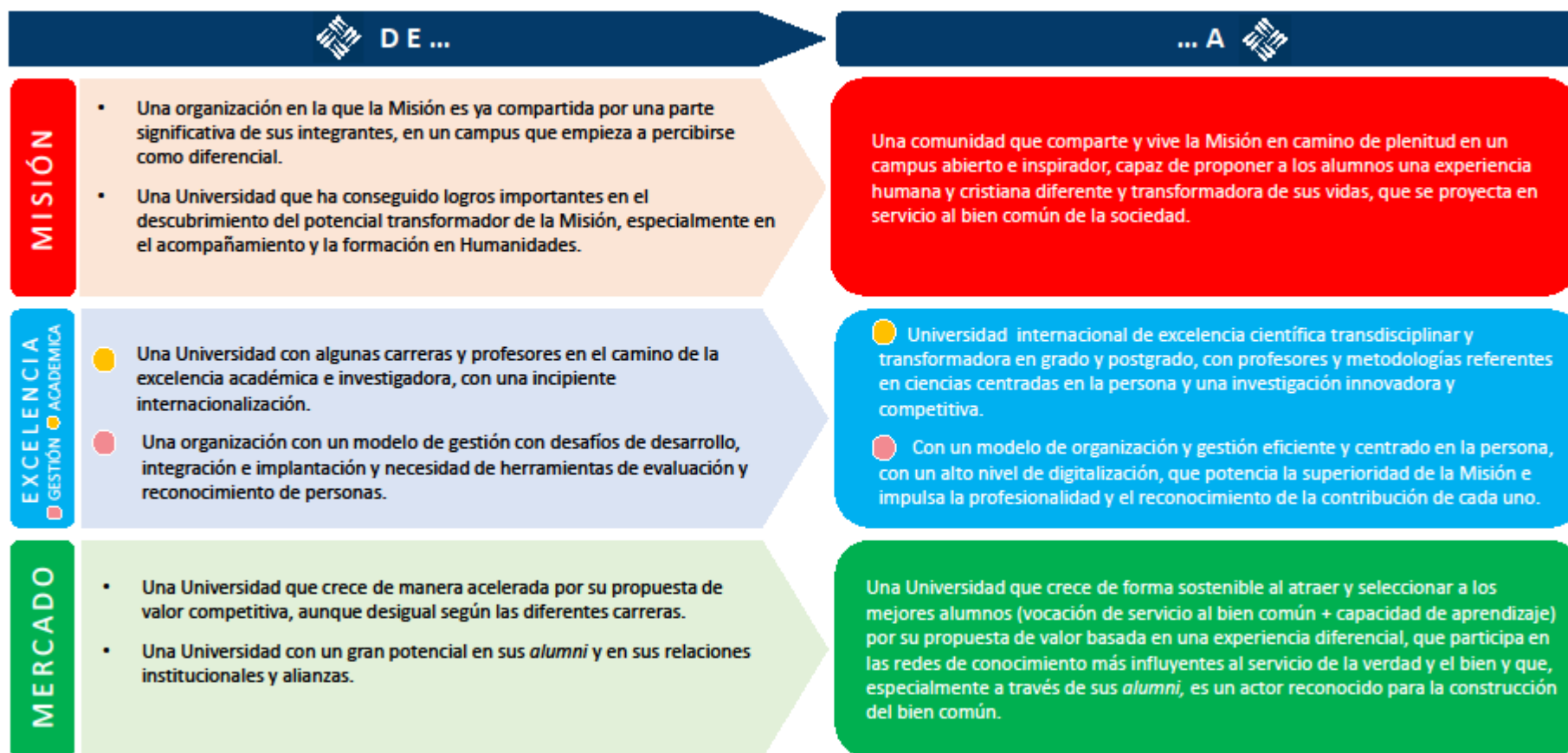
Los valores son la base de todas las acciones de la Universidad Francisco de Vitoria, pues llevan implícito el desarrollo de la persona.

Espíritu de Comunidad: cada persona es el rostro de la comunidad que acoge. A la vez, todo lo que hacemos está orientado a la consecución del bien común que sustenta a toda la Comunidad UFV, y que posee prioridad respecto de la satisfacción de los propios intereses individuales.

Vocación de servicio: adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás, que a su vez engloba valores como la humildad, la honestidad, la excelencia y el desinterés.

Sentido de trabajo contagioso: siempre manteniendo claro el por qué y para quién se trabaja, y el valor que tiene nuestra labor ante Dios, los demás y nosotros mismos.

UNA POSIBLE SINTESIS DE LA VISIÓN DEL CAMBIO COMPARTIDA POR EL EQUIPO DIRECTIVO



05/07/2016

1

2. Metodología

El Plan Estratégico 2018-2023 (PE18-23) de la UFV es fruto de un proyecto de planificación basado en el diálogo, la participación y la transversalidad. Esta planificación consta de 4 momentos o fases: Descubrir, Enfocar (mesas de reflexión), Planear (mesas de planificación) e Integrar. Los agentes que han participado en cada una de las fases, los objetivos y el calendario de cada una de ellas se detallan en la ilustración 1. Hay una quinta fase, producto del inicio y realización de los proyectos que es la fase de Aprender.

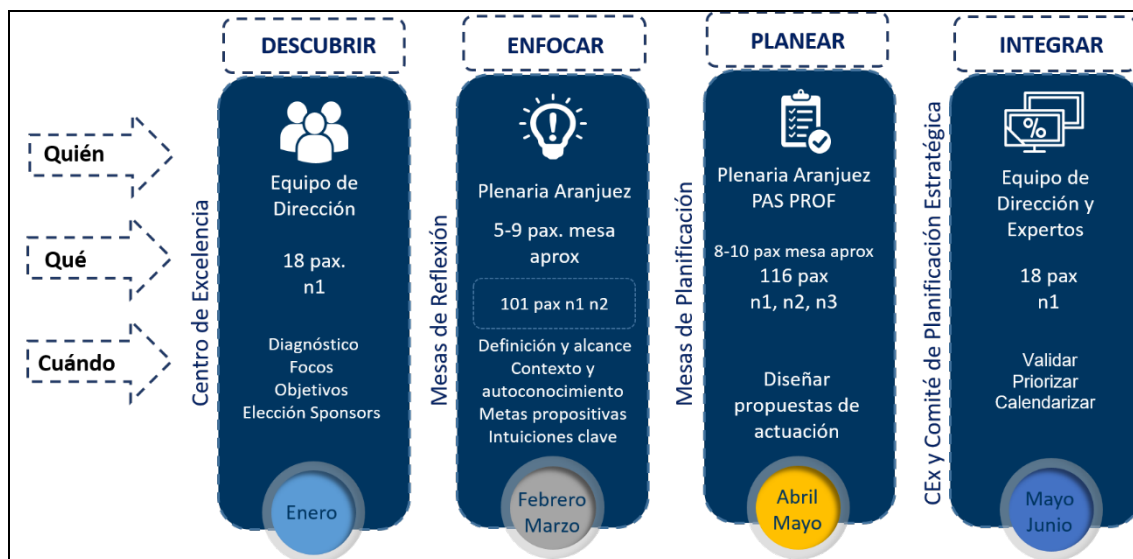


Ilustración 1: Fases plan estratégico

La planificación estratégica se basa en un modelo participativo con objeto de asegurar la visión comunitaria y su alineamiento con las personas que integran la Comunidad UFV. Se utiliza la metodología de gestión de proyectos y unos ciclos temporales que garantizan un ajuste y realineamiento con la directiva y las bases en cuatro momentos de todo el periodo.

El esquema participación para garantizar la máxima transversalidad de los equipos, garantizando la representación de todas las realidades académica y de gestión, se lleva a cabo tanto en las mesas de reflexión como de planificación, asegurando en su configuración la representación de visiones diversas en todos los planes con una configuración vertical que podemos sintetizar de la siguiente manera:

1. Equipo de estrategia: llevó a cabo un análisis y definición de las líneas estratégicas. Fijó los focos y objetivos estratégicos y propuso los temas que desarrollarían después las mesas de reflexión, aprobaron las intuiciones y reajustaron las líneas para el desarrollo de los planes por las mesas de planificación, y volvieron a consensuar al finalizar la planificación. Anualmente revisan los logros y replanifican en caso de reajuste cada periodo anual del PE y sus proyectos.

2. Mesas de reflexión: reflexionaron sobre los focos, enfocaron los planes, y propusieron los equipos que participarían en la siguiente fase de planificación. Grupo configurado entre el equipo directivo y mandos intermedios. Estas 12 mesas llevaron a cabo un trabajo individual y grupal, con reuniones de equipo para puesta en común y discusión con una media de 4 reuniones de 1.5 – 2 horas de duración en el periodo de dos meses. Y entregaron un informe final por foco. Estos grupos se configuraron con la participación de más de 100 personas (profesorado, personal, externos...) en las mesas, análisis de situación en cada foco, metas e indicadores propositivos y propuesta de planes a realizar.
3. Mesas de planificación: casi 120 miembros de toda la organización participaron en las 13 mesas de planificación emitiendo cada una de ellas un informe que permitía ofrecer una propuesta de actuación con las actividades o tareas principales de las mismas en un calendario a 5 años.

Para garantizar la máxima coherencia y evitar la fragmentación o falta de equilibrio en las reflexiones y planes se contó con un sponsor como responsable de cada foco y planes que se derivaron del mismo.

La planificación estratégica es un proceso vivo que ha derivado en la fijación de objetivos y planes operativos anuales. Sus resultados y avances se revisan anualmente para garantizar su cumplimiento y guiar la actuación de la UFV en el periodo de los 5 años.

A lo largo del año se lleva un seguimiento de cada proyecto a través de encuentros, consultas, apoyo metodológico, recogida de fichas de estado utilizando los indicadores y entregables previstos en las fichas de proyectos.

Es en la fase de Integrar - Aprender en la que se recoge anualmente los resultados. Esta fase sirve para antes de comenzar el nuevo periodo:

1. Visualizar
2. Compartir
3. Validar
4. Orientar
5. Priorizar
6. Integrar o consolidar
7. Responsabilizarse
8. Comprometerse

3. Líneas estratégicas

Finalmente, las líneas estratégicas quedaron estructurados de la siguiente manera en 12 focos

1. Comunidad de profesores para la Misión.

La UFV tiene clara conciencia de su identidad y Misión como universidad de inspiración católica. Para desplegarla, necesita un claustro comprometido, colaborativo, capaz de replantear las disciplinas académicas desde una razón abierta, centrado en el alumno, competente (en docencia, investigación, gestión, divulgación y experiencia profesional), diverso y complementario.

Somos conscientes de que no existe el profesor perfecto, pero lo que no puede alcanzar una persona aislada sí puede alcanzarlo una comunidad. Por eso decimos que necesitamos un claustro diverso y complementario, donde cada profesor pone sus capacidades al servicio de la comunidad y se facilita el desarrollo personal de todos y cada uno.

Alcanzaremos el claustro que necesitamos haciendo crecer lo que ya tenemos e incorporando lo que nos falta.

Detectamos una serie de cualidades que deben estar presentes en todo profesor UFV: (i) el espíritu colaborativo, que permite trabajar en comunidad y crear equipos potentes; (ii) la capacidad de replantear la propia disciplina desde una razón abierta que no elude las preguntas más profundas sobre la vida, sobre Dios y sobre el mundo que nos rodea y que admite el diálogo con la filosofía y la teología; y (iii) una apertura de corazón que lleva a recorrer el camino junto a los demás, acompañándoles (especialmente a los alumnos) y dejándose acompañar.

Junto a estas cualidades que consideramos irrenunciables, es preciso que la comunidad de profesores reúna también otras importantes competencias, imprescindibles también para el cumplimiento de nuestra Misión, y que se desarrollan de diferente manera y en distinto grado según el perfil del profesor. Así, podemos hablar de internacionalización, competencia digital, generación y divulgación del conocimiento, producción científica y técnica, experiencia profesional extra-académica, etc.

1.1 Mapa de idoneidad del profesorado: Como ya se ha mencionado, aspiramos a construir una comunidad que pueda alcanzar objetivos ambiciosos poniendo en común las competencias y talentos de cada uno. El mapa de idoneidad es una herramienta que permitirá obtener información sobre los profesores que tenemos en cada Facultad, poniendo de manifiesto sus fortalezas y debilidades, sus carencias y su potencial, permitiendo así una toma de decisiones bien fundamentada y encaminada a alcanzar el claustro que necesitamos para la Misión. El mapa será una herramienta dinámica de trabajo, adaptada a cada Facultad, que guiará los procesos de selección, contratación y desarrollo del profesorado en la UFV.

1.2 Nuevo modelo de dedicación del profesor: El nuevo modelo de dedicación contemplará todo el quehacer universitario del profesor, incluyendo docencia, investigación, gestión académica y replanteamiento de las asignaturas desde

una razón abierta. Este nuevo modelo permite un adecuado reparto de tareas atendiendo tanto al perfil de cada profesor como a las necesidades de cada Facultad.

1.3 **Actualización del procedimiento de seguimiento y control:** Elaboración de un nuevo sistema de planificación académica que integre el nuevo modelo de dedicación del profesor y responda a las necesidades de la universidad tanto a nivel académico como presupuestario y laboral.

2. **Modelo de gestión armonizado con la persona.** Este foco tiene como objetivo hacer de la institución un lugar que incorpora la gestión como vehículo para la Misión, con un modelo que despliega un cambio sistémico y nos hace eficientes, sostenibles y generadores de prácticas transferibles, que pone a la persona en el centro, **fomentando el espíritu de pertenencia y la conciliación, favoreciendo el encuentro y el acompañamiento, y mejorando la toma de decisiones gracias al buen uso de la tecnología y los datos.**

El modelo de gestión de la UFV debe ser facilitador y garante de la necesidad de combinar un propósito más grande (la Misión) con la sostenibilidad de la propia organización, y con las necesidades de conciliación y realización personal de cada miembro de la comunidad UFV, que debe encontrar en la misma la oportunidad de desplegar sus dones y poner en juego la mejor versión de sí mismo. El **modelo** debe constituirse además en ejemplo **reconocible y que pueda ser transferido a otras organizaciones** (educativas o no), contribuyendo así a extender la Misión y valores de la UFV fuera de las fronteras de la Universidad.

Una organización centrada en la persona es un lugar donde los principios, métodos y herramientas están centrados en la persona y se aplican a todos los niveles (individual, equipo y organización), tanto para los profesores, miembros del personal o los directores, como los alumnos, padres, etc.

El modelo de gestión de la UFV ha de ser un vehículo favorecedor para alcanzar la Misión, que aporte sistematicidad a la gestión y a las formas de trabajar, pero necesariamente flexible. Un modelo que entre en diálogo con la Comunidad, que se sirva de dicho modelo para mejorar continuamente, y por tanto que ha de integrar un sistema de aprendizaje del mismo.

El modelo debe integrar la forma de recogida de datos y el análisis de estos que posibiliten a las personas y a la organización, visión sistémica y toma de decisiones con una mirada más amplia y con más alcance facilitada por las evidencias que recoja el propio modelo de gestión, partiendo de lo que se ha construido en los últimos años, con el objetivo de hacerlo crecer y convertirlo en más identitario.

El objetivo en este quinquenio es la consecución de un **modelo organizativo propio que se haya convertido en “cultura”**, por lo que de manera natural crezca en la mejora continua, haciéndonos más eficientes teniendo como fin el desarrollo de la persona.

Los principios del modelo de gestión de la UFV están caracterizados por:

- Liderazgo inspirador (valores compartidos, claridad de propósito, enfoque)
- Valor y empoderamiento para el individuo al servicio de los demás (decisión compartida, escucha y comunicación, crecimiento). Elementos como transparencia, pertinencia, participación, flexibilidad, autogestión se convierten en piezas clave.

- Trabajo efectivo en comunidad (colaboración, alianzas, flujos definidos).
- Aprendizaje individual y organizativo (gestión del talento y del conocimiento, transferencia de mejores prácticas, evaluación y revisión, toma de decisiones con ayuda de datos)

Los proyectos que engloba este foco se resumen en:

2.1 Modelo y herramientas de mejora y aprendizaje: Este proyecto propone el desarrollo de un modelo de mejora y aprendizaje organizacional propio de la UFV como proceso de profesionalización y cambio sistémico. Se entiende que el modelo de gestión de la UFV debe ser algo vivo, que se base en la escucha, el aprendizaje y la mejora continua, contribuya a la conciliación y al desarrollo de la persona. Se propone ir más allá de los modelos de mejora existentes e incorporar nuestros pilares diferenciadores en un ciclo de mejora propio, que podrá incluir además mecanismos y herramientas de aprendizaje organizacional tales como: sistemas de transferencia de conocimiento y buenas prácticas, para **construir un modelo de gestión basado en la inteligencia colectiva.**

2.2 Formas de trabajar: Desarrollo de formas de trabajar orientadas al trabajo en comunidad y al desarrollo de sus miembros. El objetivo de este proyecto es identificar, desarrollar e implantar metodologías de trabajo que hagan posible un modelo de organización centrado en la persona, desde la transversalidad y la interacción entre equipos. Siempre favoreciendo el desarrollo y el crecimiento de las personas a través del encuentro. El proyecto podría evolucionar hacia **un flujo “natural” de detección, descripción y transferencia de nuevas formas de trabajar en comunidad en la UFV.**

2.3 Datos para la toma de decisiones: Desarrollar y desplegar la cultura de toma de decisiones apoyadas en datos. El proyecto incluye el desarrollo y/o adaptación de los sistemas (entendidos como herramientas, flujos de trabajo y formas de actuar) que permitan la salvaguarda y localización de los datos que se necesitan, cuando se necesitan, por quienes los utilizan y con la calidad necesaria. Se trata de incluir el valor que el análisis de los datos aporta, para generar visiones holísticas que argumenten las decisiones que se toman (a nivel macro y meso). El objetivo es crear una cultura en la que los miembros de la comunidad de la UFV entiendan y utilicen los datos disponibles para apoyar sus decisiones.

3. Detección, atracción y selección de talento. Este foco tiene como objetivo la generación de una cultura de detección del talento, de tal forma **que nos convirtamos en una comunidad de buscadores del talento interno y externo que necesitamos para la Misión**, enriqueciendo y sosteniendo los procesos internos de detección y selección.

Tener un claustro competente, excelente y reconocido en su Ciencia y coherente con la Misión, que sea dinámico y crezca continuamente es uno de los medios necesarios para alcanzar la Visión 2023. Este dinamismo obliga a poner en marcha aquellas actuaciones que avancen en una doble dirección: una primera en la de que toda la Comunidad UFV se convierta en seleccionadores u ojeadores del talento que necesitamos; y una segunda en la que, de

forma más receptiva, nos damos a conocer y nos posicionamos en aquellos foros y rankings que aumentan nuestro atractivo de cara a los mejores profesionales del mercado (tanto profesores como personal de administración y servicios).

Se proponen en este Plan Estratégico una serie de actuaciones que contribuirán a mejorar los procesos y canales de detección, atracción y selección de talento docente, investigador y PAS. Se dará prioridad a la búsqueda en el exterior sin olvidar el talento interno de la UFV. Todo ello con el objetivo último de contribuir a tener el PAS, profesorado e investigadores que necesitamos para nuestra Misión, mejorando el perfil competencial de todos los profesionales de la UFV, lo que irá en beneficio del cumplimiento de la Visión 2023.

Uno de los principales objetivos de las acciones propuestas es hacer de la detección del talento una cultura UFV, principalmente del profesorado, así como configurarnos como una organización atractiva para dicho talento que nos convierta en receptores de talento.

Se determina, por tanto, como fundamental el ser capaces de comunicar adecuadamente el perfil que demandamos y necesitamos, así como el asegurar la adecuación de dicho perfil con las personas que se incorporan a la UFV; para ello, las herramientas y sistemas de selección deben prestar su apoyo en estos procesos y asegurar la consecución de los logros definidos.

Se diferencia claramente la “detección” de la “atracción”, y de la “selección”. Entendiendo “detección” por un proceso en el que se busca un determinado perfil competencial de docente, investigador y PAS de forma activa; y entendiendo por “atracción” un proceso en el que, de forma receptora la UFV se convierte en foco de atracción de talento docente, investigador y PAS. La parte de procesos de “selección” se refiere a cómo enriquecer los procesos internos que nos llevan a elegir un profesional concreto entre un grupo de posibles candidatos ya detectados.

3.1 Programa de detección de talento: Programa de detección de profesionales docentes, investigadores y PAS Se propone un programa completo de actuaciones para detectar talento (docente, investigador y PAS) dentro y fuera de la UFV. Los mecanismos de detección puntual de talento ya forman parte de los procesos de la Universidad. El proyecto que se describe se orienta a la puesta en marcha de un banco de talento centralizado, a modo de repositorio donde el talento detectado pueda utilizarse en procesos de búsqueda y selección puntual. Además, este proyecto incluye las actuaciones que contribuyan a crear una cultura (responsabilidades, flujos y mecanismos) para facilitar la responsabilidad compartida de identificación continua de talento de todos los miembros de la Comunidad UFV (PAS, Prof., etc.) y facilitar su salvaguarda y tratamiento para su disponibilidad.

3.2 Programa de atracción de talento: Proponer un plan de atracción de profesionales docentes, investigadores y PAS. Este programa analiza el atractivo de la UFV de cara a los profesionales (docentes, investigadores y PAS, con foco especial en el talento docente-investigador). En función de este análisis valorativo se propondrá un plan de actuación para la atracción de talento. Este plan incluirá la propuesta de adecuación de políticas que influirían positivamente en la capacidad de la UFV para atraer al talento excelente. Se podrán incluir actuaciones específicas con otros proyectos o periódicas que

sirvan para atraer-detectar talento (concursos, congresos, proyectos de investigación, jornadas, etc.)

4. **Repensamiento:** Este foco tiene como objetivo replantear las disciplinas académicas desde una razón abierta, buscando la unidad del saber y planteando las preguntas de fondo que subyacen en toda ciencia desde el diálogo con la filosofía y la teología. Se trata de una aspiración que ha estado presente en la UFV desde su nacimiento, y que ahora se quiere integrar plenamente en el quehacer universitario, con una adecuada dotación de recursos y el debido seguimiento.

Este replanteamiento de las disciplinas es para la UFV una cuestión de identidad, como Universidad y como católica: buscamos la verdad completa y vamos más allá de la mera capacitación profesional de nuestros alumnos. Tratamos de crear una ciencia nueva, plenamente humana. Abordamos sin miedo las cuestiones que preocupan a la humanidad – las permanentes y las coyunturales – y aspiramos a entablar un diálogo profundo y abierto con la sociedad y la cultura.

La ciencia moderna con frecuencia considera que solo es científico lo que se deriva de la matemática y del método empírico. Y así nos encontramos con que las preguntas por lo propiamente humano, por el origen y el fin de todas las cosas, por su sentido, por el bien y el mal, no encuentran espacio en esa “ciencia” y quedan desplazadas al ámbito de lo subjetivo y lo opinable. Por eso Benedicto XVI, en el discurso pronunciado en la Universidad de Ratisbona, pedía un “ensanchamiento de la razón” que nos permita superar la limitación que se impone a sí misma de reducirse a lo que se puede verificar con la experimentación, de manera que “volvemos a abrir sus horizontes en toda su amplitud”.

A primera vista, **podría parecer que vamos contracorriente. Y, en parte, así es.** El contexto externo en el que nos movemos tiende hacia la hiperespecialización y la fragmentación del saber, es decir, justamente a lo contrario que buscamos nosotros. Se puede comprobar inmediatamente observando el crecimiento exponencial de las STEM en las universidades y la reducción de facultades y disciplinas humanistas, así como el número creciente de Másteres de especialización que se ofertan. Además, se privilegia la adquisición de conocimientos científicos e inmediatamente útiles respecto a la [aparente] inutilidad de las humanidades. El tipo de racionalidad científica predominante excluye la pregunta por el sentido de lo que se hace, relegándola al plano de la emoción, de la axiología, de lo que no es susceptible de tratamiento serio en un contexto universitario. Sin olvidar que nos vemos sujetos a un marco regulatorio y administrativo que prescinde de estas cuestiones, e incluso puede llegar a mirarlas con recelo.

Por otro lado, junto a esta realidad que acabamos de describir hay también voces que reclaman una mirada nueva sobre la ciencia y la técnica, y sobre la universidad en general. Precisamente, **el avance vertiginoso de la técnica y la transformación digital que estamos viviendo reclama imperiosamente una mirada humanista** que ponga a la persona en el centro con todo lo que ello implica.

En algunos ámbitos se habla ya, con urgencia, de la necesidad de integrar las llamadas artes liberales en las ciencias. Aunque se suele hacer de manera distinta a como nosotros lo entendemos. Es decir, no desde dentro, replanteando y vertebrando la disciplina de forma

nueva, sino aplicando las humanidades a un conocimiento práctico (ingeniería y humanidades, “biodata” y humanidades, humanidades digitales, etc.), haciendo de las humanidades una simple herramienta enriquecedora de perspectiva, pero no esencial e indispensable.

Se observa la demanda creciente en instituciones de élite de perfiles que no sean estrictamente técnicos, y que sean capaces de aportar una mirada más creativa o artística porque han comprobado el papel catalizador y creador que tienen en sus empresas. En definitiva, cada vez más se demanda esta clase de respuestas por parte de la institución universitaria: los padres lo quieren para sus hijos, los profesores y los profesionales lo quieren para sus vidas, la sociedad lo necesita, aunque a veces no lo sepa o no lo quiera ver.

Lo que planteamos no es simplemente pasar de STEM a STEAM, sino que es algo nuevo y muy distinto. Con nuestro modelo el alumno crece intelectual y humanamente en aspectos hasta ahora no contemplados, lo cual le permitirá realizar trabajos y obras distintas, con perspectivas enriquecedoras y creativamente nuevas. Si lo hacemos bien lograremos que nuestros egresados se diferencien claramente de aquellos que se han formado solo en su disciplina. Lograremos que **tanto nuestros alumnos como sus profesores cultiven** una mirada más profunda e integradora que el resto, **una mirada transformadora de la persona y de la sociedad.**

Los proyectos que engloba este foco son:

4.1 **Plan de Repensamiento:** Replantear pensar las asignaturas medulares de cada Grado, modificar los planes de estudios si se considera necesario para dar cabida a la visión renovada de cada ciencia y lograr que el repensamiento se haga verdaderamente presente en nuestro quehacer universitario, tanto ad intra como ad extra. Generar comunidades que acompañen a los profesores repensadores en este camino y sean terreno fecundo para el repensamiento, e integrar el repensamiento en todos los ámbitos de nuestra actividad. La generación de una ciencia más humana.

4.2 **Foros de diálogo Razón abierta:** Propiciar el encuentro con la cultura y la sociedad. El objetivo para este quinquenio es desarrollar foros y métodos de diálogo entre las expresiones culturales y los discursos sociales del momento y la respuesta cristiana a la luz de la ley natural y de la Revelación a esos desafíos.

5. **Pastoral Universitaria.** Este foco tiene como objetivo alcanzar una pastoral dirigida a todos, que ofrece la posibilidad de despertar, descubrir, madurar y vivir la fe en comunidad y desde la libertad.

Toda Universidad Católica, y en origen la propia institución universitaria, participa de la misma misión primaria de la Iglesia desde el ámbito propio que le compete. Esta misión primera es “anunciar el Evangelio de manera tal que garantice la relación [de unidad] entre fe y vida y por tanto de la persona individual como del contexto sociocultural en que las personas viven, actúan y se relacionan entre sí.” (Ex Corde Ecclesiae 48). Este anuncio y garantía de unidad entre fe y vida es el contenido y foco específico de esta mesa de trabajo como respuesta a la Misión y visión de la Universidad Francisco de Vitoria. **Entendemos que la verdad tiene dos dimensiones: intelectual (razonabilidad de la fe) y personal (la persona de Cristo).**

La meta es «unificar existencialmente en el trabajo intelectual dos órdenes de realidades que muy a menudo se tiende a oponer como si fuesen antitéticas: la búsqueda de la verdad y la certeza de conocer ya la fuente de la verdad». (Juan Pablo II, 1990: n. 1) Cristo, Verdad Última que toda persona humana busca y aspira como cumplimiento del propio deseo y anhelo del corazón no puede quedar al margen de la búsqueda de la verdad que toda ciencia procura. Nuestra Universidad debe **ofrecer espacios y recursos para que cualquier miembro de nuestra comunidad (Alumnos, Profesores y PAS) pueda encontrarse y seguir esta Verdad última**, que responde a la misión primera de la Iglesia.

La propuesta sería incompleta si no se ofreciera además la posibilidad de que ese encuentro con Cristo no se pudiera madurar y sostener en el tiempo. La tarea de la vida del hombre, imagen de Dios, es dejarse permear paso a paso para que nuestra vida sea a semejanza de la Suya. Esto requiere **que la experiencia cristiana no se relegue al ámbito privado, sino que alcance su expresión en todo lugar y en todo instante**. La familiaridad con Cristo debería ser una manifestación cotidiana dentro del ámbito universitario para que pueda manifestarse en la cultura propia que genere nuestra universidad, no como algo añadido o superpuesto, sino como origen de nuestra propia identidad.

Como universidad católica tenemos la misión de Pre-Evangelizar, Evangelizar y Comprometer. El objetivo es **Posibilitar, Ofrecer y Sostener**, y que estos aspectos sean compatibles con nuestra vida profesional. **Siempre desde el encuentro de libertades y la búsqueda del diálogo**.

Como universidad, debemos ofrecer espacios para provocar la oportunidad del encuentro con Cristo.

El proyecto que comprende este plan se resume en:

5.1 **Programa Pastoral UFV**: Ofrecer la posibilidad de descubrir, madurar y vivir la fe en la comunidad universitaria.

6. **Modelo de acompañamiento**. EL objetivo de este foco es desarrollar una cultura de acompañamiento personal y comunitario entendido como camino armonizado de encuentros, para el crecimiento y plenitud vocacional, que abarque a toda la comunidad universitaria.

Acompañar apunta desde su etimología a compartir el mismo pan, a «estar unidos y poner en juego ambas vidas, con sus diferentes grados de experiencia, para poder llegar a un aprendizaje mutuo». El acompañamiento es sostén esencial en el camino del hombre hacia la madurez y plenitud en todas sus dimensiones.

Desde esta mirada, gestar una cultura de acompañamiento que abarque a toda la comunidad, entendiendo por acompañamiento un camino -personal y comunitario- armonizado de encuentros orientados al crecimiento de la persona y a su plenitud vocacional –incluyendo la plenitud posible hoy. Incluye a todas las personas y su entramado de relaciones, pero también los hábitos institucionales, los valores asumidos, el estilo propio de vivirlos, el modelo pedagógico y su configuración en espacios tiempos. Es gestar identidad y pertenencia.

Es importante definir y conceptualizar qué es el acompañamiento y su alcance para que no se diluya entre otras acciones. Una vez definidos los diferentes tipos de acompañamientos para

alumnos, PAS y PROF (acompañamiento en el aula personal y grupal, acompañamiento de equipos, acompañamiento entre pares) hay que secuenciar su implantación. Dimensionar la formación requerida para realizar mentorías y presentarla como formación para los profesores para el acompañamiento.

Hay muchas maneras de aproximarse al acompañamiento como misión. Una de ellas es comprender el acompañamiento como un camino -personal y comunitario- armonizado de encuentros orientados al crecimiento de la persona y a su plenitud vocacional –incluyendo la plenitud posible hoy-.

- **Camino.** El acompañamiento habla de un proceso, no sólo de un proyecto o de un programa. Es un camino a recorrer, en el que al acompañado le toca descubrir su llamada y responder libremente a ella, y al acompañante guiar, iluminar, exigir y sostener, en su caso, sus decisiones. Es importante a quien se acompaña y en torno a qué se acompaña.

- **Personalizado y comunitario.** El acompañamiento siempre mira a la persona concreta y a la comunidad que la acoge, y a su vez somos acompañados por personas concretas y por comunidades que nos abrazan.

- **Armonizado.** Es acorde a la madurez de la persona y de la comunidad. Por tanto, es gradual e implica la progresiva integración con un hilo conductor, unos contenidos y unas experiencias en sintonía con las inquietudes existenciales de la persona y las pretensiones propias de la universidad.

- **De encuentros.** El encuentro es el paradigma educativo-formativo de crecimiento, con todo lo que ello implica. Encuentro que es capaz de abrazar los desencuentros que la vida y su entramado de relaciones traen, haciendo de ellos una especial oportunidad de crecimiento desde la experiencia propia.

- **Orientados al crecimiento y a la plenitud vocacional.** Esta es la finalidad del acompañamiento y de todo proceso y método, está orientado a este fin desde el encuentro de libertades. Plenitud vocacional que implica la madurez de la persona en todas sus dimensiones y la constante búsqueda sobre el sentido de la propia vida.

De este modo, asumiendo el acompañamiento como misión se puede hablar de cultura de acompañamiento. Implica que el acompañamiento es parte del ADN de UFV, y que debe impregnar o tenerse en cuenta en todo lo que hacemos. Debe hablar de nosotros en la forma en que organizamos todo y en la forma en que "somos".

Los proyectos que recoge este foco son:

6.1 Modelo y plan de acompañamiento: Elaborar un documento marco de acompañamiento. Se define y conceptualiza qué es el acompañamiento y su alcance para que no se diluya entre otras acciones. Se proponen las acciones de implantación, formación y comunicación del modelo de acompañamiento, que se implantarán después.

6.2 Instituto de acompañamiento: Diseñar y crear el instituto de acompañamiento como marco funcional que da soporte a las iniciativas definidas en el documento marco y plan de acompañamiento. Se propondrá la creación de una red

internacional de colaboradores con los que establecer convenios para trabajos de investigación o implantación del modelo de acompañamiento UFV.

7. **Humanidades 18-23.** Este foco tiene como objetivo desplegar unas humanidades repensadas y renovadas en su pedagogía y evaluación, en diálogo con la Ciencia, integradas en cada ciencia y grado, que despiertan y descubren las grandes preguntas animando a la acción desde el encuentro de libertades.

«Si la racionalidad científica se generaliza como única forma de conocimiento cierto, se dejan fuera cuestiones vitales para el hombre que no entran en el campo de juego de ninguna ciencia. Por eso, diríamos que ciencia sí, cientifismo no, porque este último es ideológico. El sentido de la realidad, de la vida del científico y de la ciencia misma no es materia de las ciencias positivas sino de las Humanidades, de la Filosofía y de la Teología. Ensanchar los horizontes de la racionalidad científica es volver a poner en juego al hombre como sujeto y beneficiario de la ciencia. Esto lo sabe la Universidad desde sus inicios y una que prescinda de la cuestión del sentido, que es la cuestión de la verdad, es una Universidad ideologizada, o “políticamente correcta”, pero a costa de su propia identidad.

En resumidas cuentas, una Universidad auténtica —y una católica quiere serlo— mantiene y desarrolla la sensibilidad por la verdad que anida en el corazón de todo alumno, profesor y miembro de esa comunidad universitaria para que, así, la razón no sucumba a la presión de los intereses y el atractivo de la utilidad como criterio último de validez. De esta forma, se aprecian como signos de una auténtica Universidad, por un lado, **una docencia que despierta en el alumno el interés por la existencia**. Por otro lado, **unos maestros que ponen en juego**, en su propia vida, **las preguntas por el sentido**. Y, finalmente, una investigación que, además de aportar conocimiento nuevo, **reflexiona sobre los límites de cada ciencia** y el alcance de sus conclusiones para la vida del hombre».

Los párrafos anteriores, tomados del documento de la Misión de la UFV, describen el fundamento de una formación en humanidades.

Hablamos de **una Universidad centrada en la persona**, lo cual es expresión de un Humanismo cristiano que está en la base de la Misión. La persona, en efecto, es anterior a la ciencia y profesión y éstas adquieren plenitud de sentido cuando se ordenan a aquélla, pero, ¿qué significa que el “hombre” es “persona” (nivel ontológico) y ¿cuáles son las implicaciones prácticas –individuales y sociales- de nuestra condición de persona? A esa y otras preguntas implícitas responden **las Humanidades o saberes sobre el hombre: su origen y naturaleza, el drama de su existencia y su destino o fin, y desde esas preguntas hay que formar y acompañar al alumno en su maduración**.

La Formación Humanística y el acompañamiento deben salir al encuentro de la realidad propia del joven para ampliar su razón. Por ello, toda nuestra formación debe ser significativa, esto es, debe estar en una frecuencia que el alumno pueda sintonizar, y, a la par, debe invitar a descubrir nuevos horizontes de sentido que le ayuden a comprenderse mejor a sí mismo, a los otros, al mundo y a Dios. No es solo un contenido sino un despertar el interés por la existencia poniendo en juego –desde la propia vida del formador- las preguntas del hombre sobre la vida y su sentido.

Nuestro objetivo es **desarrollar las Humanidades de modo que ayuden a descubrir** en todo maestro, y a través de él, en el alumno, **la pregunta por el sentido de su profesión, de su ciencia y de su vida**. Que cada alumno pueda desplegarse en su plenitud personal a la luz del humanismo cristiano y así promover la transformación de la sociedad y la cultura.

Debemos hacernos expertos en la “pregunta”, en el “despertar”, que **los profesores de Humanidades sean profesionales de la agitación y la movilización**. El método para conseguirlo es el formador y generar una nueva metodología.

Los proyectos que se incluyen en este foco son:

7.1 Modelo y Plan de Humanidades: Integrar las humanidades en su contenido curricular como parte indivisible de las titulaciones. Se realiza un diagnóstico general y por carreras, en función del cual se diseña un plan específico de las HH en cada grado. A nivel general, el Plan incluye además las vías de integración de los docentes de HH en el claustro de cada facultad, así como las necesidades de adecuación de las estructuras actuales de gestión que ello conlleve. Este proyecto es continuación de otro ya en marcha (“Humanidades”).

7.2 Metodología de las Humanidades: Definir un nuevo proceso pedagógico y de evaluación que integre las HH. Se trabaja en la adaptación profesional-metodológica-temática de cada profesor y asignatura de Humanidades al grado en que se imparten y al status del alumno. Se incluye, de forma destacada, la adaptación del sistema de evaluación del aprendizaje. Para ello es fundamental el trabajo del **claustro de humanidades por asignatura**, de tal modo que podamos:

- Hacer claustro / comunidad docente.
- Realizar diagnóstico de la situación de esa asignatura: nivel de integración en los grados, evaluación de los alumnos, experiencias significativas, proyectos transversales, etc.
- Repensar la asignatura (bajo las indicaciones del Instituto Razón Abierta): Contenidos básicos que debería tener, Gestión Docente “modelo” y manual del profesor y alumno.
- Compartir buenas prácticas, metodologías y materiales (ej. “píldoras” de contenidos interactivos...) a la luz del modelo pedagógico.

8. Aprendizaje. Este foco tiene como objetivo alcanzar experiencias educativas en múltiples entornos y con diversos propósitos, ofrecidas por comunidades de docentes, con acento en el aprendizaje y **un modelo que evalúa el desarrollo integral e integrador del alumno, desarrolladas con métodos y escenarios múltiples adecuados a cada disciplina y alumno**.

Nuestro modelo pedagógico concibe a la persona como ser de encuentro y **promueve el acercamiento pleno desde el asombro a la realidad** para la formación de las facultades. El modelo didáctico deberá responder a este anhelo proponiendo las experiencias, métodos y contenido que hagan este anhelo posible.

De ahí que el aula debe ser entendida como el espacio o, mejor dicho, el ámbito, en donde se facilitará el encuentro del alumno, de la persona con lo real, en el que se intentará suscitar el

asombro, el encuentro y el desarrollo de las facultades, por ello **son aulas además de las construidas en los edificios: los viajes, las estancias en el extranjero, las prácticas profesionales, las salas de mentorías, etc., todos esos espacios donde se generan preguntas,** donde se desarrolla el proceso de aprendizaje en toda su amplitud.

Este foco estratégico se centra en planificar las estrategias que permitirán que la forma en que se lleva a cabo el proceso de aprendizaje y enseñanza evolucione para un mejor cumplimiento de la Misión. La diversidad de los alumnos, las nuevas circunstancias del entorno y los múltiples agentes educativos demandan que las experiencias educativas universitarias respondan cada vez de mejor manera al **perfil deseado del egresado para la transformación de la sociedad.**

Es importante definir bien lo que son experiencias formativas para no dispersarnos en otras experiencias que ocurren fuera del aula que, aunque son educativas no son “formativas”.

Cuando se analiza el contexto universitario y la transformación del aula, se detectan múltiples métodos, técnicas y dispositivos que intentan lograr aprendizajes significativos, y que sin duda son relevantes en el proceso, pero que surgen desde las potencialidades de estos nuevos instrumentos. La reflexión de partida para la elaboración del Plan Estratégico ha conducido a que la verdadera revolución que se debe buscar en la UFV consiste en lograr que el modelo didáctico propio sea llevado de manera motivadora y atractiva a nuestras aulas.

La reflexión nos lleva a reconocer que **en la UFV el proceso de aprendizaje surge del asombro, del encuentro con la realidad y de las preguntas que surgen del mismo;** que el docente debe encaminar, esclarecer, motivar este encuentro, así como acompañar al alumno en su proceso de entendimiento y desarrollo.

El aprendizaje es una vivencia, que debe tener en cuenta todas las dimensiones de la persona y en la que participan otros, con otros (compañeros), desde otros (profesores) y para otros (servicio); diseñado siempre desde el para qué; que sea, por tanto, un aprendizaje **transferible y para toda la vida.**

Para desarrollar este tipo de aprendizaje, el docente UFV debe tener unas competencias específicas: que sea capaz de aprender continuamente, de otros y del alumno, a través del **encuentro y del diálogo;** que trabaje en Comunidad, a través de las **comunidades docentes de aprendizaje;** que sea capaz de utilizar las estrategias de enseñanza adecuadas a los objetivos a alcanzar; **integrando materias y saberes más allá de su asignatura,** que utilice estrategias de evaluación acordes a las competencias que quiere evaluar, etc.

Los resultados de aprendizaje que se pueden obtener de este proceso dependerán en gran medida de la motivación del alumno (trascendencia, impacto, contexto, novedad), el tiempo de dedicación (sostenimiento, acompañamiento, feedback, gamificación) y del sistema de evaluación (integrada y no disciplinar, destrezas suaves, contextualizada en la ejecución).

Los proyectos que engloba este foco se resumen a continuación:

8.1 Modelo de Aprendizaje: Crear un modelo referente de aprendizaje centrado en la persona propio de la UFV. Con un alcance de Visión consensuada de los principios en los que se basa el proceso de aprendizaje personal y dotar a la Comunidad de herramientas que les permitan tomar consciencia de su propio aprendizaje pudiendo así contribuir al aprendizaje de los otros.

8.2 **Creación de Ecosistemas de aprendizaje:** Propiciar la creación de ecosistemas que impacten en el proceso de aprendizaje individual de cada persona.

8.3 **Implantación del modelo** transformador que asegure el éxito del modelo educativo: Transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje en la UFV para posibilitar la implantación de un modelo de aprendizaje centrado en la persona y enfocado en la optimización de su proceso de aprendizaje. Implica la transformación de la figura del profesor en un facilitador de aprendizaje y la del aprendiz para que sea protagonista de su propio aprendizaje para garantizar su crecimiento completo, equilibrado y pleno en relación con otros.

En este proyecto se implementarán los escenarios de aprendizaje, las metodologías, los sistemas de evaluación, etc., resultado de todos los pilotos puestos en marcha en el desarrollo del proyecto del modelo de aprendizaje y ecosistemas de aprendizaje.

9. **Investigación.** Este foco tiene como objetivo crear una cultura académica basada en la docencia y en la investigación, generando **un modelo estable de investigación, en búsqueda del bien común**, con comunidades multidisciplinares de investigación (incluyendo humanidades), y la difusión potente de la actividad científica tanto dentro como fuera de la UFV, lo que posicione a la universidad en rankings internacionales.

Se propone **un cambio cultural** en el entendimiento, planteamiento y abordaje **de la investigación en la UFV**. Se trata de dar un salto cualitativo y cuantitativo en lo que a investigación en la UFV se refiere. Investigar es generar conocimiento, misión de toda institución universitaria de excelencia. Únicamente apostando por la investigación conseguiremos poner a la UFV en camino para alcanzar un posicionamiento como **universidad investigadora a la que se escuche y se la espere en los principales foros de debate social y científico**.

Desarrollar con éxito este foco nos permitiría alcanzar un posicionamiento importante en el ranking de universidades privadas, así como llegar a ser referente de calidad en las áreas prioritarias de cada facultad a nivel nacional e internacional.

Nuestra investigación debe **generar un conocimiento de naturaleza científica y humanística de calidad y vanguardista** que tenga como foco la traslación al ser humano en cuanto persona y la atención a los retos que la sociedad actual demanda con el objetivo de contribuir a un desarrollo más justo y equitativo que revalorice los valores y la identidad de la persona. Alcanzar este objetivo requerirá invertir en generación de un conocimiento que, aunque inicialmente no redunde en producción de alto impacto, sea la antesala necesaria de su posibilidad en siguientes periodos estratégicos.

El cambio cultural que ha de llevarse a cabo es vertical: desde el profesor/investigador, incluyendo a las estructuras de servicio y departamentos, hasta el equipo de dirección de la UFV. No puede ser un cambio parcial o de unos pocos escogidos. Es imprescindible compartir la Motivación argumentada del valor de la investigación en nuestro proyecto UFV, así como establecer los indicadores clave a considerar como posicionamiento de postgrado, máster y doctorado, calidad de la investigación, motivación por facultades, excelencia en los claustros, alineación con la misión.

La investigación se entiende como “búsqueda de la verdad” y por lo mismo está en el corazón de toda universidad y por supuesto de la Misión de la UFV. En consecuencia, la labor investigadora de la UFV se comprende como un momento particular del camino gradual que conduce a través de las ciencias –“el conocimiento de las realidades en sí mismas”- a la sabiduría –“el conocimiento de las realidades en su relación con el todo y su principio”-. Situar nuestras investigaciones en relación con la verdad y medirlas por ella implica ser conscientes de que toda investigación realizada con rigor, profundidad y excelencia científica, por particular que sea, es un avance significativo en la misión de la UFV. Implica también, al mismo tiempo, saber que toda investigación se desarrolla en un horizonte mucho más amplio – epistemológico, antropológico, ético, metafísico- en relación con el cual alcanza su pleno sentido.

Necesitamos planificar la investigación en áreas prioritarias. Estas áreas deben responder a distintos aspectos, a definir por las facultades por sus especializaciones. En las facultades se debe propiciar un sano debate para determinar líneas atractivas de investigación de interés para la vocación de los profesores y en la línea de la Misión de la universidad. Queremos investigación colaborativa e interdisciplinar, generadora de conocimiento, excelente, vanguardista, innovadora, que pone en el centro a la persona, sostenible y que responda a los problemas sociales de cada momento.

Cumplir con esta meta impactará sin duda en la docencia, en la excelencia del claustro, nuestro posicionamiento nos permitirá, además, constituirnos como opción para atraer talento y nos abrirá la posibilidad de influir en la sociedad a través de nuestra misión.

Nuestra investigación debe generar un conocimiento que tenga como foco la traslación al ser humano en cuanto persona y la atención a los retos que la sociedad actual demanda con el objetivo de contribuir a un desarrollo más justo y equitativo que revalorice los valores y la identidad de la persona. Alcanzar nuestro objetivo requerirá invertir en generación de un conocimiento que, aunque inicialmente no redunde en producción de alto impacto, sea la antesala necesaria de su posibilidad en siguientes periodos estratégicos.

Habrá que hacer **un Plan de Planes**, adaptándolo a **las necesidades de cada facultad** y sus docentes (el mapa de profesores ayudará en este aspecto).

Estaremos situados en 2023 en una posición suficiente para el siguiente salto hacia liderar iniciativas innovadoras y ambiciosas en distintas áreas de conocimiento.

Resumiendo, la Universidad se propone un cambio cultural en el entendimiento, planteamiento y abordaje de la investigación. Se trata de dar un salto cualitativo y cuantitativo en lo que a investigación en nuestra organización se refiere. La cultura investigadora va asociada tanto al cumplimiento de nuestra función universitaria como al cumplimiento de nuestra función misional. Únicamente apostando por la investigación conseguiremos poner a la UFV en camino para alcanzar un posicionamiento como universidad a la que se escuche y se la espere en los principales foros de debate social y científico a nivel nacional e internacional.

Los proyectos dentro de este foco se resumen en:

9.1 Modelo de investigación: Desarrollar un **modelo estable de investigación UFV centrada en la verdad y al servicio del bien común**. El proyecto se centra en establecer desarrollar un plan global de Investigación, que permee a las diferentes

Facultades atendiendo a la realidad de cada una, y orientado a la búsqueda de resultados tangibles que contribuyan a incrementar la producción científica. Se diseñan y desarrollan las actuaciones destinadas a impulsar, organizar y dar seguimiento a las actividades investigadoras de la Universidad, contribuyendo al objetivo común de excelencia en la generación de nuevo conocimiento y en la búsqueda de la verdad y el bien.

9.2 Cultura y redes de investigación: Pasar de una cultura docente a una cultura docente-investigadora. Se diseñan y desarrollan las actuaciones destinadas a potenciar y divulgar las actividades investigadoras de la Universidad, contribuyendo al objetivo común de creación y **difusión de nuevo conocimiento**. Se impulsa la comunicación entre investigadores y su participación en redes de investigación con otros centros externos (nacionales e internacionales).

10. Perspectiva Internacional. El objetivo de este foco es lograr un claustro con perfil internacional en su docencia e investigación, y posibilitar la experiencia internacional del alumno, de forma que se puedan formar parte **del mundo global que les toca transformar**.

La Visión 2023 establece: “De una universidad con una incipiente internacionalización a una universidad internacional en el año 2023”, materializándose en cuatro aspectos decisivos relacionados con la Misión:

- **Ser una universidad internacional de excelencia científica transdisciplinar y transformadora en grado y posgrado**, con profesores y metodologías referentes en ciencias centradas en persona y una investigación innovadora y competitiva;
- Ser una universidad que participa en las redes de conocimiento más influyentes al servicio de la verdad y el bien; y
- **Que trabaja con otras universidades para alcanzar una síntesis de saberes transformadora de la sociedad.**
- Que se compromete a formar a sus alumnos para el mundo global que les ha tocado vivir.

Se hace necesario un plan secuencial y segmentado por facultad y/o por titulación. Para ello habrá que proponer un Plan de Planes con cada Decano (en base a este trabajo, se derivaría la adaptación de la normativa en cada caso)

Sería necesario **definir una ruta de la internacionalización** (conceptualizarla) para conocer dónde está cada facultad y fijar dónde quiere/puede llegar.

Es prioritario **eleva la temperatura lingüística del profesorado y fomentar la movilidad** tanto de alumnos como de profesores.

Los proyectos dentro de este foco son:

10.1 Plan integral de Movilidad: Propuesta de **un plan integral de movilidad Internacional** que defina los procesos, agentes y herramientas esenciales que garanticen la experiencia de la movilidad internacional de alumnos y profesores de

acuerdo con nuestro estilo propio de internacionalización como parte de la formación integral. Desarrollo de planes específicos de movilidad internacional (segmentados por facultades y áreas) y plan global de la Universidad. Se explicitarán los planes concretos calendarizados (seguimiento, rendición de cuentas y comunicación).

10.2 Modelo de coordinación y normativa de la internacionalización: Desarrollar un modelo de gobierno de la dimensión internacional en la UFV. Se propone un modelo de gobierno basado en la coordinación funcional y en el seguimiento de los programas y proyectos internacionales, junto con una puesta al día de la normativa que afecta al desarrollo de programas internacionales. De este modo se pondrán las bases para garantizar un mayor impacto en la comunidad universitaria y **en la creación de redes internacionales.**

10.3 Política y planes lingüísticos: El objetivo de este foco es desarrollar una política lingüística que tenga en cuenta las necesidades y aspiraciones de nuestros alumnos, del personal administrativo y de servicios y de nuestros profesores e investigadores. El plan se refiere tanto al desarrollo de niveles adecuados de lengua inglesa (y eventualmente de otras lenguas) entre los miembros de la comunidad universitaria, como al desarrollo de soft skills (communication skills, academic writing, research, etc.) y a la implantación de una auténtica cultura internacional en el campus. Desarrollar una política lingüística específica. Se desarrolla la política lingüística que establece los criterios lingüísticos relacionados con la admisión de alumnos, la impartición de los grados, la selección y desarrollo de docentes y PAS, etc. Se proponen niveles, objetivos y planes por áreas y global para hacerlos realidad.

11. Oferta formativa online. Este foco tiene como objetivo el desarrollo de una unidad de negocio que despliegue la marca online UFV, con **una oferta centrada en la persona**, con **un modelo de negocio diferencial**, que nos permita aprender en el camino y saber dónde queremos estar en cinco años.

La tecnología ha hecho posible el desarrollo de nuevos modos de aprendizaje (online, blended, etc.) facilitados por herramientas nuevas, tanto en lo referido a plataformas (LMS, MOOC, etc.) como en la utilización creciente de contenidos y recursos digitales, cada vez con una mayor penetración desde las escuelas y colegios. También los planes de estudio están evolucionando, incorporando contenidos como robótica o programación en primaria.

Los alumnos de la universidad vienen de un sistema educativo en el que ya se están utilizando estas tecnologías, y forman parte de una sociedad digitalizada en el que su forma de relacionarse, de estudiar, de mantenerse informados se entiende desde un uso masivo de la tecnología.

Las universidades e instituciones educativas están aprovechando estas oportunidades para ampliar su porfolio formativo. Grados y postgrados se van adaptando a formatos en línea o mixtos en los que los alumnos estudian donde y cuando quieren, con el apoyo de tutores a distancia y acudiendo a clases “presenciales” de forma síncrona vía internet.

La UFV forma parte de esta sociedad digitalizada y debe ser capaz de dar respuesta a las demandas del mercado y de sus grupos de interés contando con la tecnología. El reto es

grande: utilizar al máximo las posibilidades que brinda la tecnología, junto con nuestra forma de entender la enseñanza y la organización centrada en la persona.

En este sentido la UFV se plantea el estar atenta al contexto de la demanda formativa online, sin perder de vista su especificidad y su valor diferencial en las enseñanzas de Grado en formato presencial. Por esta razón entendemos que debemos ser capaces de aprender cuáles son esas demandas del mercado y cómo seguir siendo diferenciales utilizando **la palanca de la formación on-line como complemento a nuestros objetivos, visión y Misión.**

Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad perseguirá en el próximo periodo estratégico la definición e implementación de una oferta formativa online centrada en la persona que haga llegar la formación UFV a nuevos targets generando comunidad y extendiendo su efecto en la sociedad.

La tecnología también es un instrumento indispensable en las **metodologías de aprendizaje mixtas (blended) que complementan la formación presencial con elementos online.** Este tipo de iniciativas seguirán siendo desarrolladas en las iniciativas relacionadas con el aprendizaje y que también forman parte del presente Plan Estratégico.

Los proyectos dentro de este foco son:

11.1 Modelo y plan de negocio online: Diseño del modelo de negocio y comercial de la oferta formativa, en función de las necesidades del mercado y del modelo que se defina en función de las prioridades estratégicas UFV. Se diseña la oferta formativa online, público objetivo y tipo de oferta (**“el objetivo no es ser una universidad online, sino tener productos muy concretos, con sello UFV, que nos permitan desarrollar y adquirir conocimiento y prepararnos para el futuro”**). Dicha oferta se desarrollará a través de una nueva unidad de negocio, diferente a las existentes.

11.2 Modelo pedagógico online: Generar un **modelo didáctico diferenciador y de acompañamiento** para la oferta formativa online de la UFV. Se define el modelo didáctico UFV para la formación online, diseñando un modelo propio de impartición, tutorización (acompañamiento - seguimiento) y evaluación del aprendizaje online coherente con nuestra identidad y modelo pedagógico presencial.

11.3 Oferta online: estructura, procesos y herramientas: Definir e implantar procesos y herramientas – tecnológicos, administrativos, flujos de trabajo – adecuados a las necesidades de la oferta online. Se desarrollan las actuaciones para la definición y adecuación de los flujos de trabajo de la UFV online, desarrollo de capacidad tecnológica y de infraestructuras, necesarios para el desarrollo e impartición de los primeros contenidos.

12. Modelo de postgrado. El objetivo de este foco es **desarrollar un postgrado que, además de ser eficiente y atento al mercado, tenga un sello de identidad propio y un modelo de gestión definido.**

Durante estos 25 años hemos conseguido desarrollar en los estudios de Grado un prestigio debido a una enseñanza de calidad y a un plan formativo coherente con nuestra identidad y

nuestra Misión. Se trata, ahora, de desplegar el posicionamiento de las titulaciones de Postgrado, buscando **un postgrado de alta calidad, integrado con la Misión**, con un modelo de gestión definido y coherente en toda la UFV, atento a las tendencias pedagógicas y del mercado.

Los proyectos dentro de este foco son:

12.1 Modelo de gestión de postgrado: Definir el modelo de gestión de las titulaciones de postgrado y formación permanente de la UFV. Se desarrollan las actuaciones para la definición y adecuación de los flujos de trabajo en el diseño, promoción y gestión de títulos y cursos de postgrado y formación permanente.

12.2 Identidad diferencial Postgrado: Definir e implantar la identidad diferencial del postgrado UFV. El postgrado UFV, al igual que el grado, debe tener un sello de identidad que lo diferencie de cualquier otro postgrado. Se trata de identificarlo y de poner los medios para que se haga realidad.

12.3 Posicionamiento en el mercado: Se trata de posicionar el Postgrado UFV tanto a nivel nacional como internacional, asegurando la presencia en rankings, el establecimiento de alianzas y convenios con empresas y universidades, el prestigio académico de nuestros programas y el aumento de la cuota de mercado. El punto de partida es la identificación de las oportunidades y retos que cada Facultad quiere abordar en los próximos años, así como las líneas prioritarias de investigación.