

# PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

MARCO GENERAL

NOVIEMBRE 2019

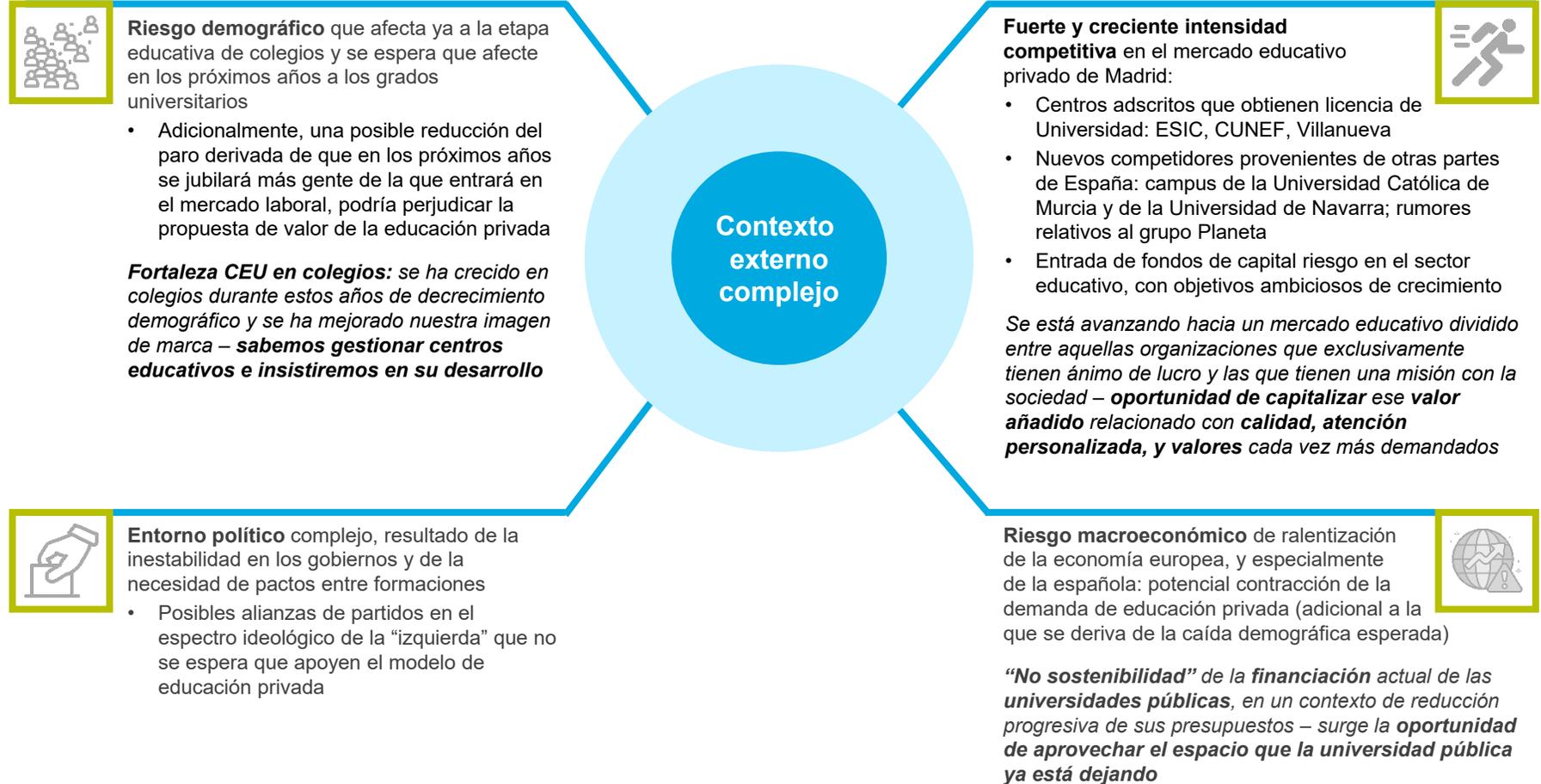


CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Contexto y punto de partida del nuevo Plan Estratégico

El CEU se encuentra en un contexto de mercado cada vez más complejo, con numerosos riesgos y un aumento de la intensidad competitiva, pero también con oportunidades.

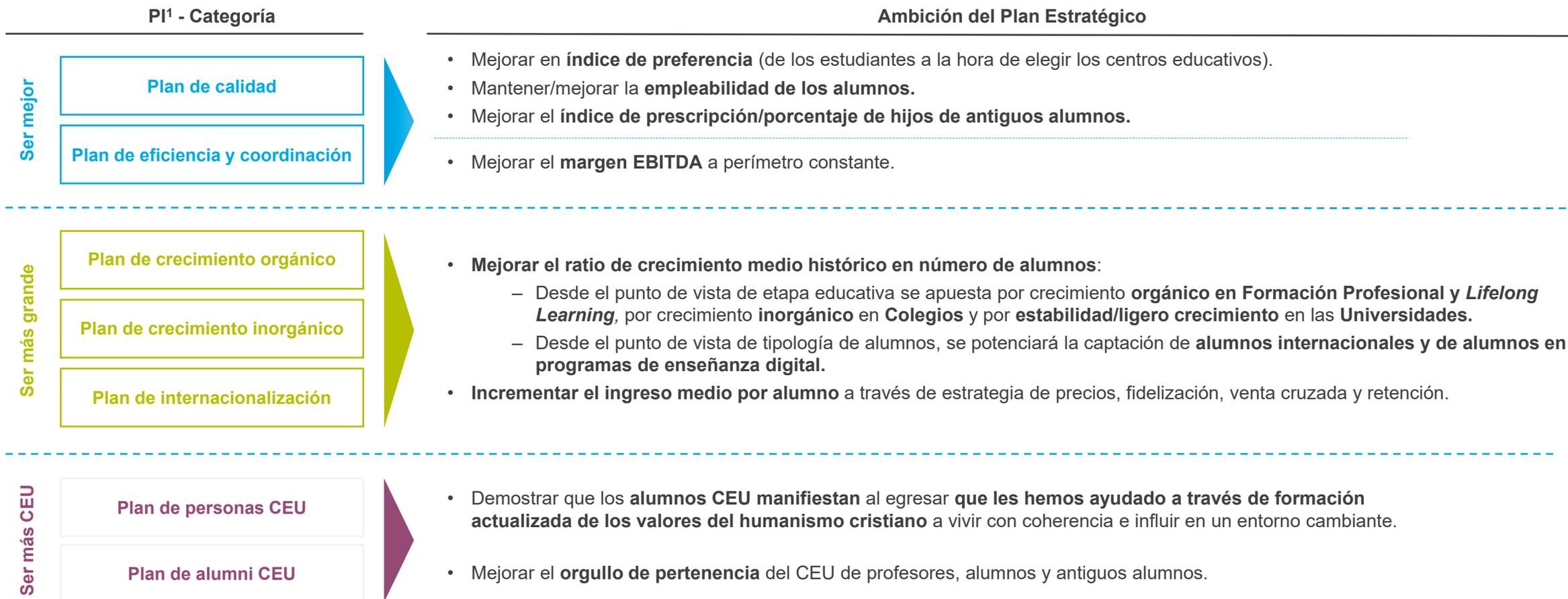


CEU

Universidad  
San Pablo

# Plan Estratégico 2019/22

La ambición del Plan se ha estructurado alrededor de tres pilares: Ser Mejor, Ser Más Grande, y Ser Más CEU.



CEU

Universidad  
San Pablo

# Las prioridades institucionales

Fuentes de sentido de la estrategia:

- Ser mejor
- Ser más grande
- Ser más CEU

Son el **PARA QUÉ**  
lo hacemos



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Los ejes estratégicos

Vertebran las líneas de trabajo y conforman el armazón del proyecto.

- Innovación
- Investigación relevante
- Formación online
- Profesiones del futuro
- Aprendizaje a lo largo de la vida
- Internacionalización
- Vida en la Universidad
- Cultura CEU de trabajo

Son el **CÓMO**  
lo hacemos



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Las iniciativas

Definen las líneas de trabajo para todos los equipos.

- Contarán con un plan de trabajo y un presupuesto, con indicadores y objetivos de desarrollo y con un calendario.
- Cada iniciativa podrá articularse en tantas acciones como sea necesario.

Son el **QUÉ**  
hacemos para  
llevar adelante  
la estrategia



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Las palancas operativas

Sin integrarlas en la estrategia no sería posible su implementación:

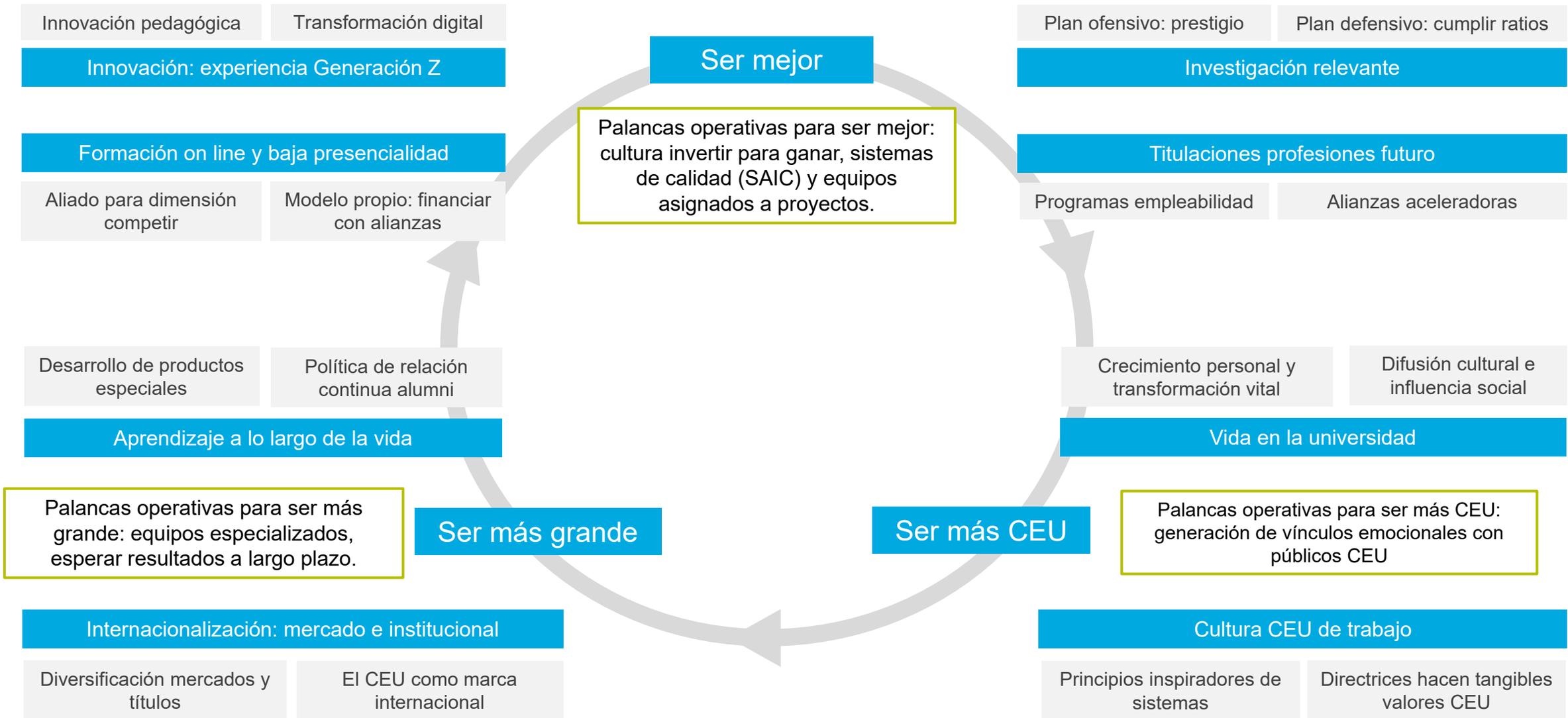
- Invertir para ganar
- Sistemas de calidad
- Equipos especializados
- Resultados a largo plazo
- Vínculos emocionales con públicos CEU

Son **CLAVES  
INSPIRADORAS**  
del comportamiento  
organizacional



CEU

Universidad  
San Pablo



# Innovación para mejorar la experiencia de los estudiantes

Ser mejor. Eje 1



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Innovación para mejorar la experiencia de los estudiantes. Ser mejor, eje 1

## Premisas

- Tienen otra forma de aprender y de motivarse.
- Son nativos digitales.
- Valoran más la experiencia que la acumulación.

## Objetivos

- Mejorar nuestra **capacidad competitiva** y ganar fuerza para captar estudiantes.
- Consolidar un **modelo educativo universitario propio y diferencial**.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Innovación para mejorar la experiencia de los estudiantes. *Ser mejor, eje 1*

## Oportunidad

- Responde a nuestro valor de ser **pioneros**.
- Responde al valor de ser **comprometidos**.
- Atributo de **mejora de la experiencia universitaria**.
- Es diferencial y contribuye al **posicionamiento de marca**.
- Se ajusta a nuestra propuesta universitaria y a un **modelo pedagógico propio**.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Innovación para mejorar la experiencia de los estudiantes. *Ser mejor, eje 1*

## Algunas iniciativas: Innovación educativa

- Modelo de lanzamiento y/o mejora de programas formativos.
- Metodologías docentes:
  - Revisión y actualización de metodologías docentes.
  - Método docente CEU (libro de estilo, buenas prácticas).
- Formación PDI.
- Creación Comisión Innovación Docente.
- Evento Innovación Docente.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Innovación para mejorar la experiencia de los estudiantes. *Ser mejor, eje 1*

## Algunas iniciativas: Transformación Digital

- Mejora sistema información:
  - Mejora sistemas de gestión académica: SIGMA, iMarina.
  - Mejora sistemas de soporte: CRM, centralita, Mk Automation.
- Análisis de datos, cuadros de mando y generación de modelos predictivos.
- Automatización y digitalización de procesos y servicios.
- Implementación y acreditación SISCAL.
- Blackboard y espacios docentes y de atención al estudiante.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Investigación relevante

Ser mejor. Eje 2



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Investigación relevante. Ser mejor, eje 2

## Premisas

- Nuestra capacidad de generar investigación relevante es menor que la de otros actores, por lo que debemos operar de modo distinto, aprovechando nuestras **fortalezas**.
  - Cumplir ratios exigidos por el sistema.
  - Conseguir superioridad relativa allí donde sea posible.
    - Áreas donde seamos más fuertes, coherentes con alguno de los ejes de nuestra estrategia.
    - Política de “fichajes” (PDI con perfil investigador, investigadores en formación) como aceleradores en campos con recorrido de mejora.
- Paralelamente, apoyar grupos de investigación que desarrollan líneas de trabajo en torno a **los temas fundamentales del ideario CEU**.



CEU

Universidad  
San Pablo

# Investigación relevante. Ser mejor, eje 2

## Objetivos

- **Prestigio** para el conjunto de la Universidad y del CEU.
- **Visibilidad en rankings** con potencial de impacto internacional.

## Oportunidad

- **Coherencia** con nuestra misión y ayuda para desarrollarla.
- Hace tangible nuestro valor de ser **comprometidos**.
- Genera **diferenciación** respecto a otras universidad privadas “mercantilistas”.



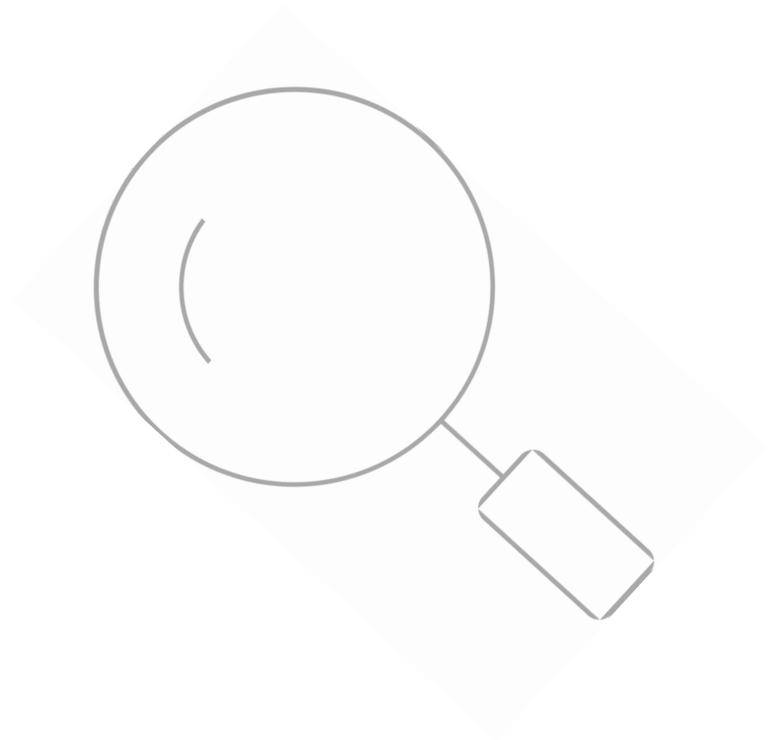
CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Investigación relevante. Ser mejor, eje 2

## Algunas iniciativas

- Plan de Investigación:
  - Mejora de indicadores (publicaciones indexadas, proyectos).
  - Visibilidad de la investigación en medios: UCC+i.
- Mejora del posicionamiento en rankings.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Titulaciones focalizadas en las profesiones del futuro

Ser mejor. Eje 3



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Titulaciones focalizadas en las profesiones del futuro. *Ser mejor, eje 3*

## Premisas

- **Disrupción tecnológica y globalización**, con sus consiguiente efectos.
- Necesidad de **transformar** actuales titulaciones (incorporar competencias formativas).
- Decidir que titulaciones nuevas deben lanzarse para preparar en **futuras profesiones en nacimiento**.
- Establecer un **plan de formación y entrenamiento del PDI** implicado.
- Definir **programas de empleabilidad** avanzados para estudiantes y egresados.
- Establecer **relaciones de valor con empresas** que tengan esta misma orientación de futuro, que caminen como “pioneros” hacia él.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Titulaciones focalizadas en las profesiones del futuro. *Ser mejor, eje 3*

## Objetivos

- **Captación de estudiantes** nacionales e internacionales.
- Multiplicar las posibilidades de nuestros egresados de encontrar **empleos de alto nivel**.
- Incrementar **orgullo de pertenencia**.
- Generar **valor diferencial vía empleabilidad y alianzas** con empresas.

## Oportunidad

- A las universidades “de precio alto” se les va a exigir que sean capaces de preparar para desarrollar **funciones profesionales “de sueldo alto”**.
- Responde al valor de ser **pioneros**, posibilidad de ser de los primeros en adaptarnos a las nuevas profesiones.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

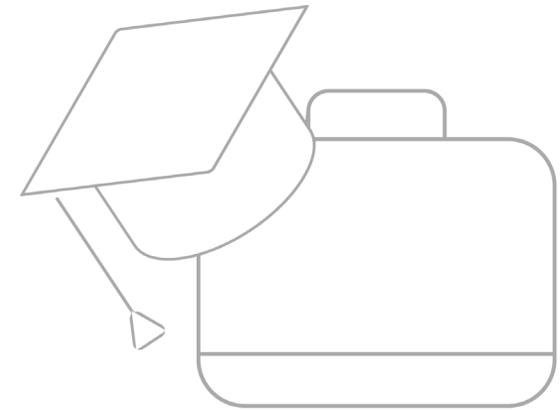
# Titulaciones focalizadas en las profesiones del futuro. *Ser mejor, eje 3*

## Algunas iniciativas

- Adaptación oferta formativa al mercado laboral futuro (grado y posgrado).
  - Diseño de nuevos títulos.
  - Módulos intensificación en competencias en títulos ya existentes.

## Acreditación de competencias

- Diseño perfil de competencias CEU.
- Certificación competencias: *badges* digitales.
- Alianzas con empresas.



CEU

Universidad  
San Pablo

# Formación online y de baja presencialidad

Ser mejor. Eje 4



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Formación *online* y de baja presencialidad.

Ser mejor, eje 4

## Premisas

- La formación OLBP es una **vía de mejora curricular** para el segmento de **más de 30 años**.
- La OLBP opera en un mercado **sin fronteras geográficas**, la única frontera es la idiomática.
- Necesitamos **contar con aliados** para ganar mercado con nuestra marca en el menor tiempo posible.
- Se precisa de un **diseño de nuevos roles** de PDI y PAS para la generación de un modelo propio de OLBP.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Formación *online* y de baja presencialidad.

Ser mejor, eje 4

## Objetivos

- Generar **ingresos adicionales**, complementando mercado tradicional y nuevos mercados internacionales.
- Establecer sinergias entre este eje y el eje “Experiencia aprendizaje Generación Z”, aprovechando contenidos. **Mejorar lo presencial mediante el complemento de lo digital.**

## Oportunidades

- Momento de decidir si queremos o no estar en el mercado OLBP.
- La OLBP es una vía para entrar en el mercado latinoamericano.



CEU

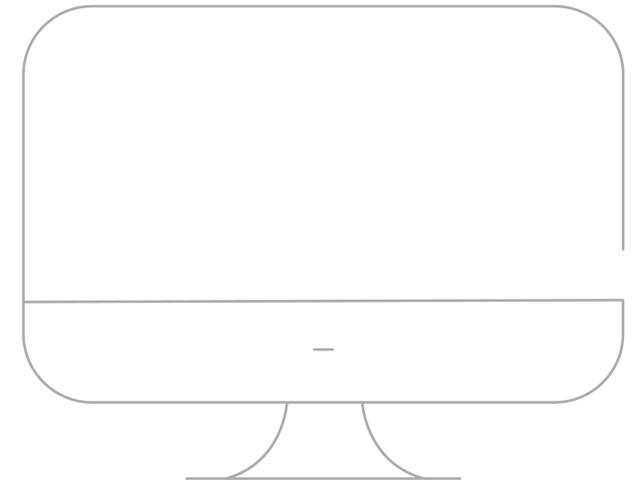
| *Universidad  
San Pablo*

# Formación *online* y de baja presencialidad.

Ser mejor, eje 4

## Algunas iniciativas

- Diseño modelo formación online CEU.
  - Roles, funciones y modelo retributivo PDI.
  - Formación.
- Nuevos títulos en formato online o semipresencial.
  - Acuerdos con partners.

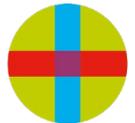


CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Aprendizaje a lo largo de la vida

Ser más grande. Eje 1



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Aprendizaje a lo largo de la vida.

## Ser más grande, eje 1

### Premisas

- **Parte de lo que enseñamos ahora no servirá a nuestros egresados** cuando accedan al mercado laboral.
- Los **cambios en los sectores profesionales** son tan rápidos que se necesita permanente actualización profesional.

### Objetivos

- **Abordar una línea de negocio** que hasta el momento no se ha explorado de forma sistemática y programada.
- Mejorar nuestra **relación con empresas** y con la **comunidad de alumni**.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Aprendizaje a lo largo de la vida.

## Ser más grande, eje 1

### Oportunidades

- Enseñar a nuestros estudiantes una de las únicas competencias no sometidas a obsolescencia, coherente con nuestro compromiso y proyecto educativo: **amor por aprender**.
- Incluir en los programas formativos **módulos de intensificación** en aquellas **competencias imprescindibles**, en cada momento, para completar su formación.
- Ofrecer **formación continuada a alumni y profesionales** de distintos sectores que necesiten actualización de conocimientos.
- **Alianzas con empresas** destacadas: conocimiento de sus demandas.
- **Aprovechar recursos digitales** para ofrecer a los anteriores segmentos productos especiales.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Aprendizaje a lo largo de la vida.

Ser más grande, eje 1

## Algunas iniciativas

- Diseño y lanzamiento de cursos de formación permanente.
  - Alumni
  - Profesionales
- Potenciación Centro Formación Permanente.
- Acuerdos con *partners*.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Internacionalización

Ser más grande. Eje 2



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Internacionalización. Ser más grande, eje 2

## Premisas

- La internacionalización ha demostrado ser una **oportunidad de crecimiento para las Universidades CEU** en los mercados europeo y asiático.
- Con un **buen diseño de títulos con orientación internacional** y acciones de marketing adecuadas podemos captar estudiantes incluso en titulaciones de baja demanda.
- **Necesidad de diversificar** nuestros esfuerzos: nuevas titulaciones, nuevos mercados.
- **Necesidad de internacionalizar nuestros servicios** para no defraudar expectativas.
- La internacionalización es un **plus** también **para los estudiantes nacionales que nos eligen**.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Internacionalización. Ser más grande, eje 2

## Objetivos

- Corto y medio plazo:
  - **Mejorar nuestra capacidad para captar estudiantes** nacionales e internacionales.
  - **Consolidar el atributo “internacional”** como parte de la marca CEU.
- Largo plazo:
  - **Expansión internacional** como reto de futuro.
  - Centros CEU en extranjero (estrategia global FUSP CEU).

## Oportunidades

- **Aprovechar fuerza del grupo CEU** para generar alianzas internacionales y contribuir al posicionamiento internacional de la marca USP CEU.
- **Identificar y compartir buenas prácticas de nuestras Universidades CEU** para desarrollar nuestra estrategia de internacionalización.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Internacionalización. Ser más grande, eje 2

## Algunas iniciativas

- Nuevos mercados:
  - USA, Latinoamérica, China.
- Diversificación títulos.
- Alianzas y proyectos internacionales.
  - Convocatorias Erasmus+
  - Convocatorios Universidades Europeas.
  - Creación de un Consorcio de Universidades Digitales liderado por la USP CEU.
- Branding internacional.
  - Asociación con marcas reconocidas internacionalmente.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Cultura CEU de trabajo

Ser más CEU. Eje 1



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Cultura CEU de trabajo. Ser más CEU, eje 1

## Premisas

- **La cultura CEU existe**, se alimenta de nuestra misión y debemos apoyarnos en ella como un elemento de identificación y de diferenciación.
- **Dos principios:**
  - **El otro importa**, porque el CEU está al servicio de educar como persona “al otro”, a cada estudiante, que tiene valor en sí mismo.
  - **La libertad como principio y fin:** Educar con libertad y educar para la libertad.
- **Implicaciones**
  - Asegurarnos siempre que se presta un **adecuado servicio “al otro”** cuando éste lo necesita.
  - Implantar **metodologías docentes y contenidos** formativos que ayuden a la **conformación de criterio y a saber pensar**.



# Cultura CEU de trabajo. Ser más CEU, eje 1

## Premisas

- La **cultura CEU existe**, se alimenta de nuestra misión y debemos apoyarnos en ella como un elemento de identificación y de diferenciación.
- **Tres valores:**
  - Ser **coherentes** (el sentido)
  - Ser **comprometidos** (el estilo)
  - Ser **pioneros** (el comportamiento)
- **Implicaciones**
  - Profundizar en los **sistemas de desarrollo por objetivos para PAS y PDI**, para que guarden coherencia con nuestros valores.
  - Hacer que los **valores** (intangibles) se traduzcan a líneas de trabajo coherentes con el presente marco estratégico y **se trasladen a acciones concretas** (tangibles).



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Cultura CEU de trabajo. Ser más CEU, eje 1

## Objetivos

- Generar una **diferenciación** que se convierta en fortaleza de marca para ser opción preferida.
- Ofrecer a la sociedad una **Universidad actualizada y fiel a los principios de la ACdP.**

## Oportunidades

- **Trasladar nuestros principios y valores a la realidad**, haciendo visibles nuestras señas de identidad.
- **Desarrollar con más claridad y fuerza la misión de la Universidad**, generando un tercer espacio entre las universidades públicas y las universidades privadas “mercantilistas”: una **Universidad de iniciativa social innovadora, internacional y personal/humana.**



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Cultura CEU de trabajo. Ser más CEU, eje 1

## Algunas iniciativas

- Embajadores digitales.
- Creación de equipos de trabajo “ad hoc” para diseño y desarrollo de iniciativas:
  - PDI
  - PAS
- Perfeccionamiento sistemas de desarrollo del personal.
  - PDI
  - PAS



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Vida en la Universidad

Ser más CEU. Eje 2



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Vida en la Universidad. Ser más CEU, eje 2

## Premisas

- La Universidad no es solo un espacio para aprender técnicas y ciencia, es un **espacio de crecimiento personal, maduración y transformación de la propia vida.**
- La **vida universitaria es algo sustancial en sí misma** y debe formar parte del modelo CEU.
- La vida en la Universidad no debe estar diseñada solo para los estudiantes, sino **para toda la comunidad CEU** (alumni, empleados, familias,...)
- La vida en la Universidad es una **forma de relación e influencia entre ésta y la sociedad.**



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Vida en la Universidad. Ser más CEU, eje 2

## Objetivos

- Desarrollar un modelo de Universidad que ofrece una **educación integral**, con propuestas de vida universitaria que abarquen todos los ámbitos y facetas de la persona.
- Desarrollar **sistemas de guía y acompañamiento del estudiante** (acción tutorial, programas de mentoring, etc.)
- Plantear una política de **extensión universitaria para lograr impacto e influencia en la sociedad**.
- Ofrecer una **Universidad actualizada fiel a los principios de la ACdP**.

## Oportunidades

- Supone una demostración de **coherencia**, al preocuparse por las personas desde una perspectiva integral.
- Supone una demostración de **compromiso** con la mejora de la sociedad.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

# Vida en la Universidad. Ser más CEU, eje 2

## Algunas iniciativas

- Enriquecimiento vida universitaria.
  - Trasmisión valores CEU.
  - Mejorar la experiencia del estudiante.
    - Plan comunicación alumnos.
    - Generar un programa de actividades de vida universitaria.
- Programa de guía y acompañamiento del estudiante.
  - Sistema de tutorías.
  - Programas de mentorización.
- Creación Servicio de Orientación Universitaria.
- Plan de Alumni: generar orgullo pertenencia.



CEU

| *Universidad  
San Pablo*

Muchas gracias



CEU

| *Universidad  
San Pablo*