Plan estratégico

Fijando las bases para el desarrollo del proyecto universitario

2020-2024

Universidad
Pontificia
de Salamanca

En el umbral del octogésimo aniversario de su creación, la Universidad Pontificia de Salamanca afronta la puesta en marcha de su Plan Estratégico 2020-2024.

La aventura universitaria UPSA nació aquel 25 de septiembre de 1940 en el que la Santa Sede decidió recuperar para Salamanca los estudios de teología y cánones que tanto esplendor y renombre tuvieron en sus seculares aulas universitarias. La vocación cultural de la nueva Universidad Pontificia pronto la condujo a extender su actividad a nuevas ramas del saber, siempre con espíritu abierto e integrador. Casi ochenta años después, esta universidad de la Conferencia Episcopal Española, donde conviven armónicamente ciencias eclesiásticas y seculares, está a punto de comenzar a escribir un capítulo inédito de su historia con este Plan Estratégico a modo de guion.

Las rápidas transformaciones propias de la era tecnológica someten a las universidades a constantes e imprevisibles desafíos que demandan respuestas ágiles y creativas. Pero más importante que responder con celeridad es hacerlo con rigor científico y enfoque moral. No es momento, pues, de dejarnos arrastrar por las inercias sociales o de proceder con precipitación o espontaneidad. Por el contrario, la UPSA está llamada a liderar el debate intelectual desde los sólidos principios de la Doctrina Social de la Iglesia, ofreciendo a la sociedad criterios y soluciones verdaderamente creativos, que aporten valor específico a la vida de las personas y de los pueblos.

El Plan Estratégico ha sido fruto de una intensa reflexión sobre las raíces de la UPSA, la misión que le concierne como universidad católica en el siglo XXI, su posición actual en el sistema universitario español y el estado de su estructura organizativa. El objetivo ha sido obtener un instrumento útil para reactualizar nuestra misión y acción de forma acorde a los nuevos tiempos, de manera que nos permita avanzar con solidez e ilusión hacia un futuro prometedor.

Los cambios previstos en el Plan implican nuevas formas de ordenarnos internamente y de presentarnos ante los demás, y requieren la colaboración de toda la Comunidad Universitaria. La corresponsabilidad y la contribución de cada uno a los proyectos comunes según su particular talento serán la clave del éxito y la mejor evidencia de la connatural comunión eclesial, que conlleva caminar juntos en la misma misión.

Confiamos en que nuestras aulas sean canteras de jóvenes bien formados, conscientes de que el porvenir está en sus manos, de que han de ser responsables de sí mismos, de los otros y de la tierra que habitan. En definitiva, mujeres y hombres felices que, imbuidos del espíritu recibido de su *alma mater*, siembren allá donde vayan la esperanza de que un mundo mejor es posible.

Dra. Mirian de las Mercedes Cortés Diéguez
Rectora Magnífica de la Universidad Pontificia de Salamanca

Introducción (5)

01 Identidad
Misión (11)
Visión (12)
Valores (12)

02 Primer conjunto de ejes transversales (i+i+i)
Interdisciplinariedad (15)
Innovación (16)
Internacionalización (19)

03 Segundo conjunto de ejes transversales (d+d+d)
Desarrollo (21)
Diferenciación (24)
Diversificación (27)

04 Tercer conjunto de ejes transversales (t+t+t)
Titulaciones (29)
Transparencia y buen gobierno (31)
Transformación digital (34)

05 Mapa estratégico

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
SECCION DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
SECCION DE FILOSOFIA
USBAN

Introducción

El **Plan Estratégico de la UPSA 2020-2024** pretende convertirse en una guía general de actuación para la Universidad Pontificia de Salamanca durante el próximo cuatrienio. Como tal, aspira a ser una referencia clave para la puesta en marcha de acciones concretas que nos ayuden a conseguir el gran objetivo de aunar el prestigio ganado a través de nuestra historia con la capacidad de adaptación al cambio, verdadero signo de nuestro tiempo, y así procurar la estabilidad futura.

Tras el complejo proceso de adecuación al Espacio Europeo de Educación Superior, de cuyo inicio se cumple ahora una década, la mayor parte de las titulaciones oficiales de la Universidad afrontaron entre los años 2016 y 2018 los importantes procesos de renovación de acreditación establecidos por las leyes universitarias españolas. Superado el desafío con éxito y, por tanto, asegurado el núcleo de la oferta formativa actual, fue el momento de poner la mirada en el horizonte y abordar un **estudio de posicionamiento** de las titulaciones de la UPSA y de identificación de oportunidades.

Teniendo en cuenta las conclusiones del estudio, realizado por expertos auditores, la primera medida que se adoptó fue la creación de una **Dirección de estrategia y desarrollo**, que se encargó de elaborar un borrador de Plan Estratégico que fijara las bases para impulsar nuestro proyecto universitario. Para lograrlo, dicha Dirección puso en marcha una metodología de trabajo que incluyó encuentros con el Gran Canciller y con otros miembros de la Conferencia Episcopal Española, el análisis de la situación interna de la Universidad a través de reuniones con amplios sectores de la Comunidad Universitaria, la consulta a expertos externos, y la revisión de los planes estratégicos de universidades nacionales e internacionales.

Al mismo tiempo, desde la clara conciencia de que la Universidad Católica nace del "corazón de la Iglesia"[1], se profundizó en el **Magisterio y la doctrina eclesial** al respecto, buscando la necesaria orientación para delinear nuestra hoja de ruta. La Universidad, erigida como Pontificia en 1940, pertenece a la Conferencia episcopal española desde 1970. Esta doble filiación determina las dos fuentes primarias del Plan estratégico: la Constitución Apostólica de Juan Pablo II *Ex Corde Ecclesiae*, sobre las universidades católicas, y la Constitución Apostólica del Papa Francisco *Veritatis Gaudium*, sobre las universidades y facultades eclesiásticas. Junto a ellas, la Declaración del Concilio Vaticano II *Gravissimum Educationis*, el documento de la Congregación para la Educación Católica sobre la presencia de la Iglesia en la universidad y en la cultura universitaria, la instrucción pastoral Iglesia, servidora de los pobres de la Conferencia Episcopal Española, así como el Magisterio permanente del Santo Padre, son las referencias fundamentales que inspiran las bases para el desarrollo de nuestro proyecto universitario.

El fruto de todas esas tareas fue un material de análisis muy valioso para la elaboración del presente documento. Conviene aclarar que la concreción de medidas a partir de su contenido requerirá la **participación activa de toda la Comunidad UPSA**.

Solo con trabajo e ilusión compartida se hará posible un Plan Estratégico de la Universidad en su conjunto. Con este fin, se constituirá durante el curso 2019-2020 un **Comité de Estrategia**, que será el responsable de valorar las iniciativas de desarrollo. El Comité deberá, en consecuencia, facilitar criterios a los diferentes equipos de gobierno y gestión, para que puedan definir acciones y establecer prioridades, haciendo todo lo posible por involucrar a la Comunidad Universitaria en el cambio estratégico y por generar un flujo de comunicación abierto y coordinado.

El Plan Estratégico 2020-2024 surge, en definitiva, para que la Universidad disponga de políticas que permitan **sentar los pilares de un crecimiento** que estabilice y potencie su presencia en el sistema universitario español y en la educación superior internacional. Dichas políticas solo podrán ser coherentes y eficaces si, en primer lugar, la Universidad Pontificia de Salamanca traslada sus señas de identidad a la definición de **misión, visión y valores** que la dotan de sentido.

Delimitado ese campo, el Plan se organiza en torno a **tres ejes transversales** de actuación que definen sus contenidos principales (interdisciplinariedad, innovación e internacionalización), sus objetivos (desarrollo, diversificación y diferenciación) y los medios para alcanzarlos (titulaciones, transparencia y buen gobierno y transformación digital).

---

[1] Consitución Apostólica de Juan Pablo II *Ex Corde Ecclesiae,* sobre las universidades católicas, 1.

01. Identidad

"La Universidad Pontificia de Salamanca afirma el sentido de la unidad y universalidad de lo humano"

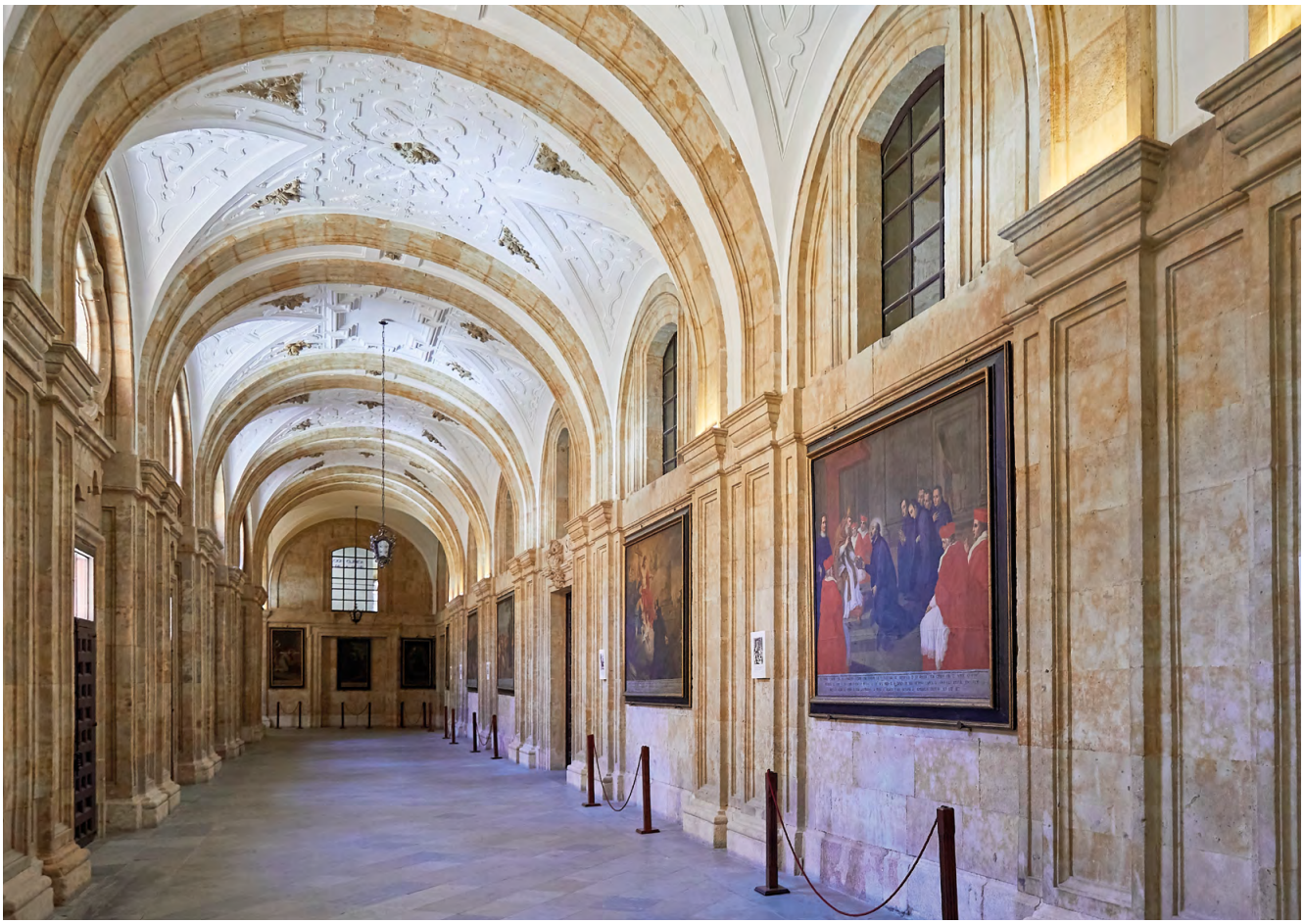
Como se puede leer en nuestra Declaración de Identidad "la Universidad Pontificia de Salamanca afirma el sentido de la unidad y universalidad de lo humano", "trata de contribuir a la tutela y desarrollo de la dignidad humana", "tiene una clara vocación de servicio a la sociedad", "trabaja por una educación de la persona que incluya la apertura a la transcendencia" y "se muestra abierta a la cooperación con otras universidades y con otras instituciones u organizaciones nacionales o internacionales"[2].

Suscitadas por estos principios, las **siglas UPSA** nos permiten imaginar una alternativa semántica con la que nos sentimos institucionalmente identificados:

Unidad **P**ersona **S**ervicio **A**pertura

La unidad (U) del proyecto, único y singular, pone el foco en la formación integral de la persona (P), tiene clara voluntad de servicio (S) a la sociedad humana y eclesial, y vocación de apertura (A) al mundo, a la universalidad del conocimiento y a la trascendencia.

[2] Declaración de identidad. Texto aprobado por la Asamblea Plenaria de la Conferencia Episcopal Española, 7 de abril de 2000, 2, 11, 13.



"La UPSA encarna los ideales de Unidad, Persona, Servicio y Apertura: están en nuestro ADN y son factores definitorios de nuestra personalidad"

01. Identidad

Tener **identidad cristiana y ser la Universidad de la Conferencia Episcopal Española** perfila nuestra impronta y orienta nuestras metas como institución universitaria. La UPSA, por tanto, encarna los ideales de **Unidad, Persona, Servicio y Apertura**: están en nuestro ADN y son factores definitorios de nuestra personalidad. El Plan Estratégico arranca, en consecuencia, del empeño de hacer una aplicación renovada de nuestra identidad.

Ante los **desafíos de transformación de la sociedad** abrazamos el horizonte de compromiso y responsabilidad al que nos interpela el Papa Francisco, y damos un paso al frente proponiendo un modelo de formación superior diferencial y sostenible capaz de asumir los siguientes **compromisos**:

- Ser un instrumento útil para las Diócesis y eficaz para el desempeño de la misión de la Iglesia, mediante el cumplimiento fiel de las tareas que nos son propias.
- Estar en la vanguardia del debate científico y cultural, desde el impulso y el tamiz de nuestra identidad, contribuyendo con solidez académica a aportar soluciones a los retos que el momento actual nos exige.
- Ser una entidad comprometida con nuestro entorno próximo para contribuir a la cohesión de la sociedad castellanoleonesa, a través de la innovación y la formación integral.
- Cubrir las necesidades de accesibilidad a un sistema universitario de calidad con una propuesta específica concebida a partir de la integración de los saberes, la generación de pensamiento propio y la formación de personas libres, responsables, profesionales y con capacidad crítica.
- Alinearnos con el Papa Francisco en la promoción de una “cultura del encuentro y de la paz” que mira, más allá de nosotros mismos, a las necesidades de los demás, y tiende puentes para el entendimiento.
- Mantener un espíritu permanente de búsqueda de la verdad desde el diálogo abierto y sincero entre fe y razón, que esté liderado por la teología y la filosofía y que involucre a todas las ciencias.
- Reenfocar la tarea de la Universidad desde las sólidas bases de nuestra historia y tradición, como punto de partida para nuevas formas de repensarnos y vernos a nosotros mismos.

Con todo ello buscamos impulsar la **propuesta de valor de la UPSA** y reavivar los elementos que la distinguen de otras ofertas universitarias. No obstante, para conseguir este objetivo ni hemos de dar por sentado que estos son territorios conquistados ni debemos considerar nuestra orientación como algo caduco, pues nos hallamos ante una reactualización y revitalización de lo que somos.

Para conseguir ese empuje se hará necesario abordar el cambio de procesos, procedimientos y estructuras; tendremos que ampliar y actualizar nuestra oferta académica; habrá que afianzar y transferir mejor nuestras capacidades de investigación y de generación de pensamiento; tendremos que crecer, proyectar nuevas áreas de actividad y operar en nuevos entornos; y todo ello partiendo de las fortalezas y las señas de la UPSA que definen nuestra identidad.

"Habrá que afianzar y transferir mejor nuestras capacidades de investigación y de generación de pensamiento"

01. Identidad

1.1. Misión

Desde su contribución a la generación de un conocimiento que incluya a todos los saberes bajo el prisma del humanismo cristiano, la Universidad Pontificia de Salamanca tiene como misión la formación integral de los alumnos, con sentido de transcendencia, plena competencia profesional y compromiso con la mejora del entorno. Además, promueve la defensa de la dignidad de la persona, el progreso de los pueblos y el cuidado de la casa común, nuestra aldea global.

"Tendremos que crecer, proyectar nuevas áreas de actividad y operar en nuevos entornos"

1.2. Visión

La UPSA se proyecta a sí misma en el futuro desde la universalidad de su misión, con la firme aspiración de ser un referente internacional como universidad humanista de excelencia, un modelo de compromiso con la sociedad y un instrumento eficaz de la Iglesia para la nueva evangelización en el ámbito que le concierne: la formación superior, la cultura, las ciencias y las artes.

1.3. Valores

La Universidad se siente alentada por los principios y valores permanentes de la Doctrina Social de la Iglesia, que fundamentan la visión cristiana sobre la persona y la sociedad. Basándonos en esos pilares, son valores que nos guían:

- **La dignidad de la persona**
  La dignidad del ser humano, que ha de ser respetada a todos y cada uno, es el punto de partida del humanismo integral que tiene al hombre no como medio sino como fin en sí mismo. Por ello, la centralidad de la persona es el foco de nuestra propuesta formativa integral. Del mismo modo, la labor investigadora, creativa y comprometida, así como la transferencia de conocimiento y la aplicación de sus resultados, son medios de servicio a la sociedad y, por ende, a todos sus miembros.

- **La concepción interrelacionada de los saberes**
  Convencidos de que solo desde la integración de todos los saberes es posible alcanzar la sabiduría, la UPSA tiene a la filosofía y a la teología como las ciencias primeras, llamadas a dotar de sentido humano a todas las demás. Por tanto, la filosofía, como solar privilegiado donde se ha de llevar a cabo el diálogo entre las diversas disciplinas, y la teología, que ejerce para ellas una función orientadora y crítica, son para la UPSA instrumentos para el diálogo cruzado con otras áreas de conocimiento y vertebradoras de la interdisciplinariedad.

01. Identidad

"Debemos conducir a los universitarios, desde el máximo respeto a su libertad, hacia un pensamiento estructurado, abierto a la trascendencia y dialogante"

- **La formación integral**
  El Papa Francisco nos recuerda que educar no es una mera cuestión de contenidos, "no es solo llenar la cabeza de conceptos. Es necesario que entren en juego los tres lenguajes: el lenguaje de la mente, el lenguaje del corazón y el lenguaje de las manos"[3], para aprender a pensar bien, a sentir bien y a construir[4]. O, dicho de otro modo, la formación integral requiere armonizar y trabajar de manera simultánea con los diversos elementos que nos constituyen como personas: el intelecto (la cabeza), el afecto (el corazón) y a la acción (las manos).

  Debemos, en consecuencia, conducir a los universitarios, desde el máximo respeto a su libertad, hacia un pensamiento estructurado, abierto a la transcendencia y dialogante. El alumno de la UPSA está llamado no sólo a desempeñar un rol funcional en la sociedad sino a ser un verdadero agente de bien común.

- **La capacidad humana para la verdad y el bien**
  La UPSA cree en la capacidad humana para alcanzar la verdad, hacer el bien y promover la solidaridad y fraternidad entre todos los hombres, especialmente hacia los más débiles y pobres. Ese es el punto de origen para entrar en diálogo con la sociedad a la que pretendemos servir.

- **Unidad y apertura**
  El Papa Francisco nos recuerda este doble elemento, que hemos de tener presente: "La Universidad tiene el desafío de generar nuevas dinámicas al interno de su propio claustro, que superen toda fragmentación del saber y estimulen a una verdadera *universitas*". Al tiempo, "la comunidad está desafiada a no quedarse aislada, a no construir conocimiento al margen de los destinatarios del mismo, a producir esa sinergia tan enriquecedora entre rigor científico e intuición popular"[5].

En conclusión, la misión, visión y valores de la UPSA sientan las bases del Plan para orientar la renovación de los métodos de trabajo existentes en la institución y desarrollar nuevos programas formativos. Con tal fin, nos planteamos una serie de objetivos organizados en torno a tres conjuntos de ejes transversales que consideramos estratégicamente prioritarios.

---

[3] Discurso del Santo Padre a los participantes en la Conferencia de la FIUC, 4 de noviembre de 2019.

[4] Cf. Respuesta del Papa Francisco a las preguntas de los jóvenes participantes en la reunión pre-sinodal, 19 de marzo de 2018.

[5] Discurso del Santo Padre en la Pontificia Universidad Católica de Chile, 17 de enero de 2018, 1.

"La UPSA explorará diversas vías que mejoren la transversalidad en la formación de sus estudiantes"

02. Primer conjunto de ejes transversales (i + i + i)

2.1. Interdisciplinariedad

Convencidos de la necesidad de colaboración entre las distintas disciplinas para una formación integral, la UPSA explorará diversas vías que mejoren la transversalidad en la formación de sus estudiantes. Creemos, además, que se trata de la mejor respuesta posible a un entorno en permanente y radical estado de transformación, que demanda la preparación de profesionales versátiles para la resolución de los nuevos desafíos que van surgiendo en una época de cambios.

Por ese motivo, la UPSA otorgará a las titulaciones que puedan incorporarse al catálogo actual un **matiz transversal que confiera a nuestros estudiantes habilidades fundamentales y competitivas en cualquier entorno profesional**. De igual modo, analizará la oferta actualmente vigente en cada centro para modular itinerarios que doten a los alumnos que así lo deseen de las competencias asociadas a perfiles profesionales novedosos y/o especialmente demandados y que requieran formación complementaria en disciplinas de titulaciones diferentes a las que están cursando.

En este sentido, el hecho de disponer de una dilatada experiencia en áreas como psicología, ciencias de la salud, informática, educación, comunicación y empresa, asegura **múltiples combinaciones** verdaderamente interesantes, útiles y coherentes si se coordinan con espíritu innovador. A su enriquecimiento acuden los estudios de teología y filosofía, que resultan especialmente provechosos a la hora de afianzar el sentido profundo que late en la naturaleza de las titulaciones e itinerarios, para que la formación que ofertemos no sea meramente técnica o funcional, sino que asuma una **genuina audacia intelectual que distinga a nuestros alumnos**. Deseamos firmemente que, en el futuro, todos ellos actúen como seres reflexivos, capaces de analizar realidades complejas y de resolver los dilemas propios de cualquier área del conocimiento. La interdisciplinariedad requerirá, además, la **conformación de equipos y procesos que huyan de la fragmentación y converjan en caminos comunes**. Esto será especialmente relevante en la identificación de necesidades y oportunidades formativas, pero también –como veremos más adelante– en la articulación de líneas de investigación conjuntas y en la implementación de unos procedimientos de gestión mucho más interconectados.

Finalmente, la UPSA promoverá todas aquellas actividades que, por vías paralelas a las estrictamente curriculares, ayuden a la **formación integral** de los estudiantes. Por ello, apoyará las iniciativas que se muevan en el cumplimiento de dicho objetivo e impulsará la combinación de las capacidades internas con la pericia y experiencia de terceros. Este planteamiento puede generar resultados fértiles, tanto en el catálogo de programas reglados, como en la extensión académica, haciendo que cualquier servicio formativo de la Universidad pueda ser útil a los diversos agentes sean empresas, instituciones, *alumni*, etc.

2.2. Innovación

El desarrollo de la misión universitaria en nuestro tiempo exige una permanente adaptabilidad al entorno, especialmente cuando éste viene marcado por el cambio radical y constante. La **actitud innovadora y creativa** debe, en consecuencia, convertirse en un eje estratégico de primera magnitud para dar respuesta a los desafíos del presente y para identificar todos aquellos que se asoman en el horizonte.

El desarrollo del talento y de las habilidades creativas es condición necesaria para que el hombre pueda producir pensamientos y no se limite a la realización de gestos meramente mecánicos que pueden terminar degenerando en procesos impersonales. Por ello, la UPSA estimulará el emprendimiento y la iniciativa, entendidos como resultado de esa creatividad esencial propia de la acción humana.

Esos presupuestos orientan, de forma concreta, los **objetivos innovadores** que nos planteamos como estratégicamente prioritarios en el ámbito docente:

- Crear nuevas plataformas que den soporte a todas las metodologías de enseñanza que permitan cumplir con nuestra misión.
- Incentivar el uso de métodos formativos por proyectos (LAB).
- Incorporar en las nuevas titulaciones metodologías innovadoras que permitan a los estudiantes generar proyectos transversales o a largo plazo, y en cuya materialización resulte útil la configuración personalizada del plan de estudios.
- Orientar al alumno hacia una síntesis entre la reflexión y la acción para hacer patente la utilidad de sus estudios, su aplicabilidad y conveniencia durante su proceso de madurez intelectual.

De forma paralela, la innovación debe ser motor de las siguientes aspiraciones de la Universidad en cuanto a su **misión investigadora**, con los siguientes objetivos:

- Potenciar la generación de pensamiento propio.
- Mejorar el impacto de los resultados de investigación a través de publicaciones científicas y de otros formatos que vehiculen conocimientos nuevos.
- Propiciar la investigación interdisciplinar mediante la creación de equipos orientados a ese fin.
- Mejorar los programas de doctorado y establecer alianzas con otras instituciones y universidades para incrementar nuestro potencial investigador.

02. Primer conjunto de ejes transversales (i + i + i)

"La actitud innovadora y creativa debe convertirse en un eje estratégico de primera magnitud"

"Asumimos la vocación de liderazgo en el diseño de proyectos formativos y de investigación con otras universidades"

02. Primer conjunto de ejes transversales (i + i + i)

2.3. Internacionalización

La UPSA quiere sentirse permanentemente influida por el espléndido legado aperturista que, desde comienzos del siglo XVI, dejó la Escuela de Salamanca por todo el mundo. Las rigurosas investigaciones de sus maestros produjeron un pensamiento propio que sentó las bases de muchas de las ciencias modernas, llegando así hasta nuestros días. De este modo, sus figuras más relevantes consiguieron que la Universidad fuese mucho más que un centro educativo, consagrándose como un lugar de generación y exportación de ideas que trajeron progreso humano, desarrollo social y avance político. De este modo, trabajaron para su tiempo, pero también para el porvenir.

Nos sentimos llamados, pues, a profundizar en la vocación universal que forja la naturaleza de toda institución universitaria, especialmente si es católica. **La visión universal, el sentido de transcendencia, la responsabilidad por implicarnos activamente en los problemas que nos apremian**, deben encontrar en el intercambio global de conocimientos y buenas prácticas un cauce adecuado de enriquecimiento compartido.

Prueba de que asumimos todo ello como un objetivo estratégico es la creación, por primera vez en nuestra historia, de un **Vicerrectorado de Internacionalización y Estudiantes**, que liderará el establecimiento de nuevas alianzas institucionales y pondrá en marcha iniciativas en áreas geográficas prioritarias. Por razones históricas y culturales Iberoamérica y Europa son, sin duda, los dos focos más relevantes. Pero, además, existen razones identitarias de peso para impulsar iniciativas concretas en los continentes asiático y africano.

El impulso internacional de la UPSA tiene un claro componente institucional que debe complementarse con la participación activa en redes que amplíen nuestro radio de acción. Asumimos, igualmente, la **vocación de liderazgo en el diseño de proyectos formativos y de investigación con otras universidades**, dando prioridad a aquellas que tienen condición pontificia o comparten ideario. La búsqueda activa de sinergias con otros nos permitirá satisfacer necesidades comunes que harán creíble nuestro rol como referentes internacionales en el mundo universitario.

Además, convencidos del valor que aporta el conocimiento de distintas culturas y de otras experiencias vitales y profesionales, la UPSA apostará durante los próximos años por **mejorar el perfil internacional tanto del personal docente e investigador como de los estudiantes**, propiciando intercambios que enriquezcan nuestra propuesta diferencial. Para lograrlo, debemos partir de la vocación innovadora enunciada anteriormente, pues sólo gracias a ella tendremos recursos de alcance que sumen a nuestra oferta presencial otras de naturaleza *blended* y *online* que trasciendan las barreras físicas. De igual modo, creemos que los programas de posgrado abren un área de mayor flexibilidad para atender muchas de las demandas de alumnos de procedencia internacional.

Por último, la estrategia general en materia de investigación debe sentirse alentada por una visión de mayor alcance. De forma realista, la UPSA intentará sumar a sus fortalezas investigadoras los activos de otras universidades, con el objeto de impulsar proyectos que accedan a fuentes de financiación externa, competitiva e internacional. Somos conscientes de que posicionarnos como referentes de investigación en las disciplinas académicas que nos distinguen exige intensificar nuestra **búsqueda de alianzas internacionales**, por lo que estableceremos lazos de contacto y colaboración con instituciones de renombre académico.

En resumen, con todos estos presupuestos la nueva **visión de la internacionalización** de la UPSA pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar la dimensión internacional de nuestra oferta formativa.
- Ampliar el impacto internacional de nuestra producción investigadora.
- Preparar a nuestros estudiantes para su incorporación a un mundo cada vez más globalizado.
- Proporcionar un servicio de cooperación educativa y desarrollo social en el ámbito internacional.
- Incrementar la visibilidad y la reputación internacional de nuestra Universidad.

Dichos objetivos se plasmarán de forma efectiva en sucesivas **líneas de acción** centradas en los siguientes puntos:

- Internacionalización del currículo y del mapa de titulaciones, aumentando las posibilidades de movilidad de alumnos y profesores, desarrollando un Plan de formación lingüística para toda la Comunidad Universitaria y flexibilizando la oferta educativa para los alumnos internacionales.
- Promoción del alcance internacional de la investigación, impulsando la colaboración investigadora con otras entidades, incrementando la visibilidad de nuestra producción científica en foros internacionales y atrayendo a investigadores extranjeros de renombre a nuestra Universidad.
- Implantación del concepto de *Internationalization at home*, con la generalización de una cultura global que conciencie acerca de la necesidad de la expansión internacional de la vida universitaria y del acogimiento del estudiante extranjero.
- Creación de un Programa de Cooperación Internacional, que impulse proyectos de desarrollo social y establezca consorcios con organizaciones eclesiales e interculturales de servicio a la colectividad.
- Desarrollo de una red de alianzas estratégicas institucionales, que aumente el prestigio de nuestra propuesta diferencial, conectada con nuestros valores identitarios, y mejore nuestro posicionamiento en *rankings* internacionales.

03. Segundo conjunto de ejes transversales (d + d + d)

3.1. Desarrollo

El Plan Estratégico 2020-2024 tiene como uno de sus objetivos más relevantes el asentamiento de unas bases organizativas y de gestión que permitan adoptar decisiones responsables para el crecimiento sostenible de la UPSA a medio plazo. Con carácter general, pretendemos aumentar tanto la actividad que realizamos como el número de estudiantes que participan de nuestra visión educativa, mediante la **oferta de programas que se adapten con flexibilidad creativa a todo tipo de necesidades.**

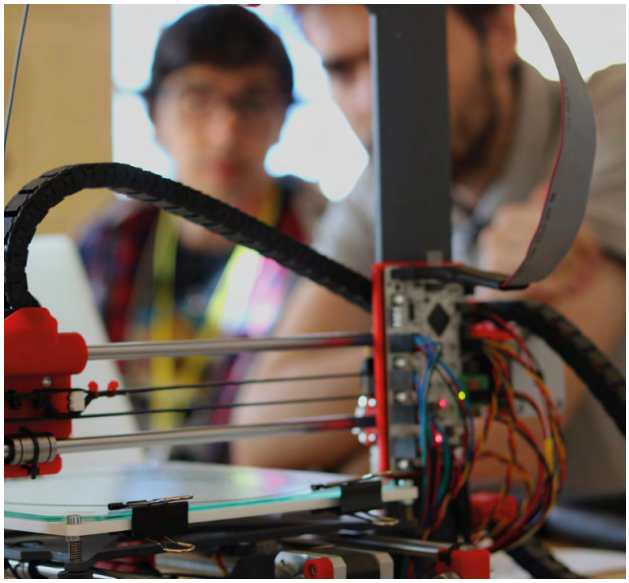
Son muchos los datos objetivos que hacen que nuestra estrategia aspire a crecer más firmemente en el ámbito del posgrado, tanto por la vía de los másteres oficiales como por la de los títulos propios. Las últimas ediciones de *La universidad española en cifras*, informe publicado por CRUE Universidades Españolas, revelan incrementos porcentualmente espectaculares tanto en la oferta como en la demanda de formación en este tipo de estudios. Una de las causas que explican dicha tendencia es la proliferación de entornos laborales que exigen la incorporación de nuevas competencias a los profesionales de cualquier sector. La revolución digital ha traído consigo nuevos paradigmas que obligan a un ejercicio de permanente actualización de aquellos conocimientos adquiridos durante las primeras fases del aprendizaje universitario.

Tras un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en dicho campo, la UPSA debe cambiar el modo en el que gestiona su cartera de **posgrado**, dotándola de una **relevancia estratégica de primer orden**. Esta formación estará dirigida tanto a los jóvenes que desean especializarse en ámbitos concretos tras finalizar sus estudios de Grado, como a los profesionales en activo que, tiempo después, requieran herramientas útiles ligadas a la formación continua.

De este modo, asumiremos durante el próximo cuatrienio el impulso en la generación de nuevas propuestas y el fortalecimiento de algunas ya existentes hasta lograr una proporción deseable de la oferta que destine el 40% de las titulaciones al grado y el 60% al posgrado. Con el fin de aumentar las probabilidades de éxito, **priorizaremos aquellas modalidades semipresenciales y a distancia** que complementen, con rigor y coherencia, la prestigiosa experiencia acumulada durante casi ochenta años de enseñanza presencial, asumiendo que el futuro pasa por un progresivo equilibrio de la oferta presencial y la *blended* u *online*.

"La UPSA debe cambiar el modo en el que gestiona su cartera de posgrado, dotándola de una relevancia estratégica de primer orden"

03. Segundo conjunto de ejes transversales (d + d + d)



"El cambiante contexto empresarial y la búsqueda de reciclaje en ese entorno son dos razones añadidas para el relanzamiento de nuestra cartera de títulos de posgrado y de programas en las modalidades más eficaces"

El éxito de los objetivos de desarrollo depende, en gran medida, del establecimiento de estructuras profesionalizadas de gestión que ayuden a la adopción de decisiones eficaces. La **Escuela de posgrado e innovación educativa** jugará un papel esencial en ese sentido, siempre en coordinación con otras unidades. Cercana al tejido empresarial, atenderá sus eventuales necesidades con programas formativos de calidad, diseñados de forma ágil e impartidos por profesorado interno y externo. En este sentido, la reputación de nuestra marca y la extensa red de colaboradores con la que cuenta la Universidad nos permitirán fortalecer activos y aprovechar la energía de expertos de gran nivel que tenemos muy cerca y que se identifican con nuestra misión.

El cambiante contexto empresarial y la búsqueda de reciclaje en ese entorno son dos razones añadidas para el relanzamiento de nuestra cartera de títulos de posgrado y de programas diversos en las modalidades más eficaces. Ello exigirá, como veremos más adelante, unidad de gobierno e integración de equipos para el fortalecimiento compartido de recursos.

La estrategia tiene otra dimensión, puesto que también pretendemos estrechar nuestra relación con distintos agentes, entre los que destacan nuestros antiguos alumnos. El futuro ***Alumni UPSA***, proyecto que asumimos con genuina ilusión, fortalecerá los lazos emocionales que compartimos con quienes pasaron por nuestras aulas y abrirá, al mismo tiempo, un canal permanente de diálogo para conocer las principales carencias formativas que precisan satisfacer.

3.2. Diferenciación

La Universidad Pontificia de Salamanca no es una institución privada más en el sistema universitario. Su larga y fecunda tradición en la prestación del servicio formativo, la ausencia de ánimo de lucro y la vocación de servicio para la formación integral de ciudadanos comprometidos son tres de los muchos rasgos que nos hacen acreedores de un carácter distintivo. Sin embargo, a pesar de que dichas cualidades están plenamente insertas en la cultura de nuestra organización, debemos hacer un esfuerzo decidido a la hora de comunicarlas.

Todos los conjuntos de ejes transversales dependen, en gran medida, del **reposicionamiento de la marca UPSA**, entendida como el conjunto tanto de los valores profundos que la definen como de los signos que la representan y la hacen única. Así, rechazamos una concepción meramente utilitaria u oportunista del *marketing* y apostamos por la definición más auténtica, que resultará más adecuada para la difusión de nuestros rasgos de identidad.

En este sentido, resulta clave colocar al **alumno en el centro de nuestro proyecto**, pues se trata de su destinatario principal. Asumido eso, no aspiramos solo a proporcionarle una docencia de calidad, sino que debemos hacerle sentir protagonista de una **historia vivencial decisiva en su configuración como persona**. Aspiramos, además, a que desee compartir esa historia con los demás, pues generar experiencias, socializar y narrar la vivencia de ser protagonistas de la UPSA son tres de nuestros presupuestos más relevantes para un idóneo reposicionamiento de la Universidad.

La evolución de nuestro proceso de construcción de marca debe alejarse de una imagen de institución meramente proveedora de títulos y ser capaz de cautivar con el ***estilo Ponti*** a quienes se relacionan con nosotros. En la constitución de dicho estilo es primordial que la formación interdisciplinar y la oferta de titulaciones e itinerarios sustancien los valores que nos identifican y nos ayuden a crear comunidad.

El fortalecimiento de vínculos socializadores resulta clave para distinguir públicamente lo que somos. En este sentido, el **voluntariado universitario** debe ser paradigma de dichos valores experienciales y un elemento diferenciador de nuestra propuesta. Para fortalecerlo, la UPSA se compromete a intensificar las alianzas estratégicas con instituciones que colaboren en el diseño de planes que armonicen las necesidades del entorno con los intereses formativos de nuestros estudiantes. En suma, estimularemos a los alumnos y trabajadores de la UPSA para que se comprometan en la lucha contra las raíces de la pobreza y la marginación social, se involucren en la defensa de la vida, de la familia y del planeta, se conviertan en actores de una economía inclusiva y ayuden al fortalecimiento y vertebración de la sociedad en la que viven.

03. Segundo conjunto de ejes transversales (d + d + d)

Por otro lado, las cualidades diferenciadoras han de hacerse perceptibles mediante el tejido de una **narrativa UPSA**. De forma paralela a una comunicación institucional más elaborada, la institución favorecerá la circulación de historias que tengan como creadores y personajes activos a nuestros estudiantes y *alumni*, así como a los profesionales y colaboradores de la Universidad, que deseamos sea vista como un hogar común.

Nuestro *storytelling* se perfilará por ello como el arte de persuadir contando nuestra(s) historia(s). Creemos necesario incorporar a nuestro discurso un punto de emoción que combine los tres componentes básicos de la retórica: *ethos, pathos, logos*. Nuestros relatos han de transmitir, pues, emociones, valores y conocimientos acerca de lo que somos y lo que hacemos, sin necesidad de inventar historias sino de encontrarlas y compartirlas.

"El fortalecimiento de vínculos socializadores resulta clave para distinguir públicamente lo que somos"

Por otro lado, lo narrativo también contribuirá a la socialización y redundará positivamente en el nivel de las experiencias, definiendo los tres tipos de valores que queremos que nuestros miembros perciban del siguiente modo:

- **Valores centrales o estilo de vida UPSA:**
  Formo parte activa de una comunidad sólidamente afianzada en el compromiso con el ser humano, su dignidad y sus derechos fundamentales.

- **Valores expresivos o qué dice de mí formar parte de la UPSA:**
  Soy un profesional responsable, comprometido y con una visión sistémica y ampliada de mi entorno.

- **Valores funcionales o qué hace por mí la UPSA:**
  La Universidad permite perfeccionar y ampliar mi perfil profesional capacitándome para la inserción laboral con niveles de excelencia personal y competencial.

03. Segundo conjunto de ejes transversales (d + d + d)

3.3. Diversificación

La implantación del Espacio Europeo de Educación Superior supuso una modificación de los fundamentos del sistema universitario, lo que coincidió con todo tipo de transformaciones sociales, económicas y culturales derivadas, principalmente, de la revolución tecnológica. Como consecuencia, cualquier proyecto universitario necesita **adecuarse desde entonces a un entorno en permanente evolución** que demanda soluciones precisas a necesidades muy variadas.

El desarrollo de la UPSA dependerá también de una mayor diversificación de la actividad, tanto en la oferta académica como en las zonas geográficas a las que dirigiremos nuestras propuestas. Solo así lograremos nuevos valores de marca que legitimen los planes formativos en áreas que se sumen a las tradicionalmente asociadas a nuestras raíces históricas.

La tendencia a una **heterogeneidad creciente** contribuirá sin duda a la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. El modelo de universidad que pretendemos impulsar requiere una diversificación de las actividades y de las fuentes generadoras de recursos para contribuir al fortalecimiento económico y de gestión en su conjunto.

Este eje transversal implica tanto la apuesta por modalidades de enseñanza *blended* y *online* como por una reactivación ambiciosa del **Campus de Madrid.** En relación a esto último, la capital de España es una plaza de especial relevancia nacional e internacional por su cuantiosa oferta y su capacidad para atraer estudiantes de distintas procedencias. Consideramos necesario que el modelo de educación superior que representa la UPSA tenga voz en Madrid, puesto que posee importantes cualidades diferenciales que han de ponerse al alcance de todos los interesados posibles.

El desarrollo del Campus de Madrid ha de ser simultáneo al fortalecimiento del salmantino, pues ello nos permitirá **unir lo mejor de ambos mundos**. Mediante una combinación inteligente de los dos campus queremos hacer compatible una formación intelectual sólida de base humanista con el desarrollo de competencias prácticas que faciliten el acceso al mercado laboral. **Reflexión y acción** aparecen, por tanto, unidas en nuestra singular propuesta formativa.

Por último, la diversificación no debe circunscribirse a la oferta formativa, sino que también afecta a las actividades complementarias y de asistencia a los interlocutores naturales de la institución. También en este plano nos exigimos una mayor apertura a proyectos que vayan más allá de las labores docentes e investigadoras para cumplir la misión general de servicio a la que nos sentimos llamados.

UNIVERSIDAD
PONTIFICIA
DE SALAMANCA
Publicidad y Relaciones Públicas
Administración y Dirección de Empresas Tecnológicas (ADET)
Formación de excelencia a tu medida
Logopedia
Comunicación Audi
Psicología

04. Tercer conjunto de ejes transversales (t + t + t)

4.1. Titulaciones

Todos los ejes transversales enunciados en el Plan Estratégico convergen para dar cuerpo a la cartera de titulaciones de la Universidad, elemento clave de nuestra actividad. La estrategia general de futuro en este ámbito pivota sobre dos áreas principales: los títulos ya existentes y aquellos que resulten de nuevas iniciativas.

En relación a los primeros, la UPSA se plantea actualizar su propuesta de valor a partir del diseño de itinerarios flexibles que, con vocación interdisciplinar, se orienten a perfiles profesionales más completos y novedosos. Creemos que la combinación y complementariedad entre materias propias de planes de estudio diferentes abrirá opciones muy competitivas de adaptación a un mercado laboral en continuo cambio.

La estrategia se inspira en el modelo *College* –extendido en el mundo anglosajón– para la búsqueda de fórmulas de formación que permitan a los alumnos adquirir conocimientos más amplios que los propios de un área del saber, lo que redundará en una formación integral más sólida, desplegada en un entorno que se pretende estimulante y flexible.

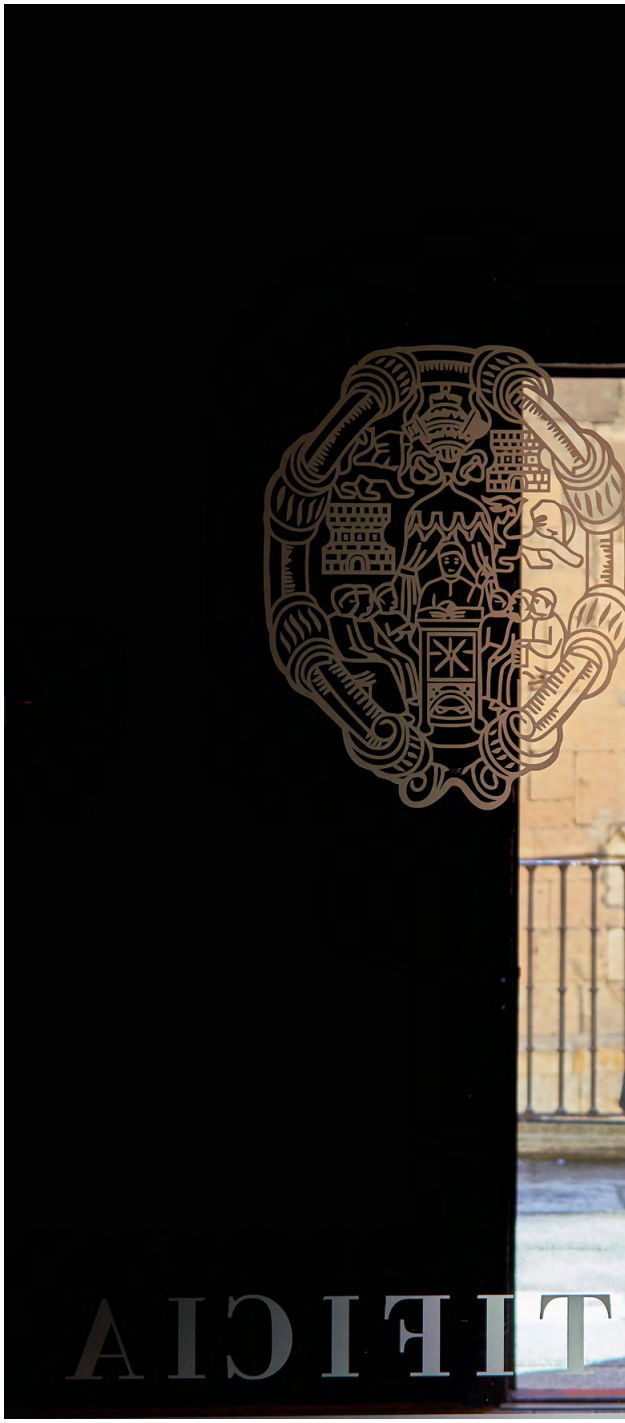
El modelo se orientará a estudiantes intelectualmente inquietos y emprendedores, que, en un contexto de flexibilidad curricular, asuman el desafío de construir un perfil profesional distintivo y capaz de responder a las demandas laborales o a las inquietudes de emprendimiento. Para guiarles y servirles de estímulo, la UPSA articulará sistemas de tutorías que orientarán su andadura universitaria mediante la atención a cada una de sus etapas.

En segundo lugar, la Universidad trabajará también en la creación de nuevas titulaciones y dará preferencia a aquellas que resulten especialmente novedosas tanto en contenidos como en metodologías. Los **objetivos estratégicos más importantes con respecto a nuestros títulos** son los siguientes:

- Aumentar la oferta, el atractivo y la solidez del posgrado, tanto de másteres oficiales como de títulos propios.
- Garantizar un equilibrio entre especialización e interdisciplinariedad.
- Crecer en la propuesta de modalidades semipresenciales y a distancia hasta alcanzar un progresivo equilibrio con las titulaciones exclusivamente presenciales.
- Diseñar metodologías docentes innovadoras que estimulen el aprendizaje basado en proyectos.

Todas las propuestas de nuevas titulaciones estarán avaladas por un estudio de mercado que, de forma sistemática y con carácter previo a su aprobación, garantice su viabilidad. No obstante, queda abierta la opción de que en casos excepcionales, y por razones estratégicas de naturaleza identitaria, la UPSA apruebe títulos nuevos incluso cuando el estudio de mercado no garantice la sostenibilidad económica por tener una insuficiente demanda potencial.

"La transparencia y el buen gobierno constituyen un eje transversal de enorme relevancia"



04. Tercer conjunto de ejes transversales (t + t + t)

4.2. Transparencia y buen gobierno

El Plan Estratégico 2020-2024 parte de una decidida voluntad de mejora que requiere una redefinición de las estructuras de gestión que tiene actualmente la Universidad. La transparencia y el buen gobierno constituyen, por lo tanto, un eje transversal de enorme relevancia, ya que supone construir una cultura organizativa más eficaz a partir de una política de gestión orientada hacia la profesionalización.

La necesidad es especialmente acuciante en lo relativo a un nivel directivo, por lo que la UPSA complementará su actual equipo de gobierno con otro formado por **perfiles de alta dirección**, con el objeto de equiparar nuestro organigrama a otros existentes en el sistema universitario español, especialmente en el ámbito privado. Así, los miembros del equipo rectoral –que, por exigencias estatutarias, tienen un perfil académico–, ejercerán sus responsabilidades a partir de datos, informaciones y procedimientos mucho más sistemáticos gracias a una filosofía matricial de trabajo a la que se incorporarán, al menos, las siguientes unidades:

- Gerencia
- Dirección de Marketing y Comunicación
- Dirección de Tecnología e Innovación
- Dirección Financiera

En líneas generales, estas cuatro áreas compondrán una dimensión directiva que contribuirá de manera decisiva al cumplimiento de los grandes objetivos de este Plan Estratégico: diseñar e implementar sistemas de gestión más eficaces; dirigir el talento de las personas hacia una mayor motivación, productividad y satisfacción; detectar oportunidades para el desarrollo de la Universidad en su oferta formativa; emplear técnicas eficientes para el reposicionamiento de la marca corporativa y la promoción de nuestros servicios; culminar con éxito la necesaria transformación digital de la organización; administrar con eficiencia los recursos económicos existentes; y definir con visión la toma de decisiones financieras alineadas con el plan.

La profesionalización de la gestión directiva y la especialización de roles según tareas permitirán la liberación de recursos –materiales y humanos– a fin de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y la puesta en marcha de nuevos proyectos. Además, serán necesarios la integración de equipos de trabajo y el fortalecimiento mutuo mediante una armonización permanente. La existencia de un **Vicerrectorado de Coordinación Estratégica y Calidad** garantizará la interdependencia de funciones y la generación de sinergias, dos desafíos de máxima relevancia para la consecución de nuestros objetivos.

"Se realizará un estudio que explore la posibilidad de configurar diferentes perfiles de PDI, con el fin de que todos, de forma complementaria, contribuyan al proyecto universitario"

04. Tercer conjunto de ejes transversales (t + t + t)

Por otra parte, somos conscientes de que no existirá un liderazgo real sin la involucración plena de todos los técnicos y profesionales que forman parte de la organización. En consecuencia, la Universidad articulará planes internos de formación en la aplicación y usos de las herramientas de gestión que se determinen, sean transversales para varias unidades o departamentos o especializadas en algunos de ellos.

La transformación organizacional debe, en cualquier caso, tener siempre presente que nuestra misión es la que guía el rumbo de la Universidad. Por ello, plantearemos la creación de dos foros que nos ayuden a mantener una sana combinación de equilibrio entre identidad, experiencia e innovación: el **Consejo Conferencia Episcopal Española-UPSA** y el **Senado de la Universidad**.

Con el primero de ellos se aspira a fortalecer los vínculos con la Conferencia Episcopal, para enriquecer la información mutua, establecer líneas más precisas de acción o coordinar acciones conjuntas con genuino espíritu de comunión.

Por su parte, el Senado de la UPSA se propone aprovechar la experiencia acumulada por personas de enorme talento que, una vez finalizadas sus carreras profesionales en la UPSA o bien terminada su relación con ella por otros motivos, siguen manteniendo sólidos lazos con la Universidad.

En relación a la tarea del Personal docente e investigador, los **Vicerrectorados de Investigación e Innovación Educativa y de Ordenación Académica y Profesorado** darán continuidad a la línea asumida durante los últimos años para la sistematización de criterios y la mejora continua tanto de la actividad investigadora como de la docente. Además, trabajarán de forma coordinada entre sí y con los responsables de las áreas directivas para estudiar estrategias eficaces en el área de actividad del PDI, poniendo el foco en el desempeño de tres dimensiones básicas: calidad de la docencia, calidad de la investigación y calidad de la gestión.

En este sentido, para el cumplimiento satisfactorio del Plan Estratégico es relevante establecer objetivos relacionados con esos tres parámetros y evaluar su consecución, alineando las necesidades de la Universidad y los intereses profesionales del claustro. En concreto, se realizará un estudio que explore la posibilidad de configurar **diferentes perfiles de PDI**, con el fin de que todos, de forma complementaria, contribuyan al proyecto universitario. Creemos, en definitiva, que la **combinación de competencias** permitirá aportar más valor al conjunto que la acostumbrada estandarización de perfiles docentes e investigadores.

4.3. Transformación digital

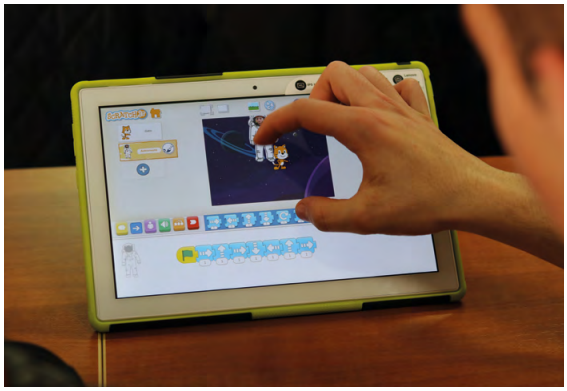
El Papa Francisco ha repetido en varias ocasiones que “no vivimos una época de cambios, sino un cambio de época”. La idea refleja, entre otras realidades, el estado de cosas provocado por la revolución digital, que está alterando de forma estructural el funcionamiento de todos los sectores económicos, sociales y culturales. El ámbito universitario no se escapa de los efectos provocados por esta nueva era, algo que resulta visible en los hábitos de nuestra Comunidad, que demanda formas diferentes de comunicación.

La UPSA debe incorporar con agilidad las **innovaciones digitales**. Ese es uno de los grandes objetivos estratégicos que nos marcamos y, para cumplirlo, debemos ser capaces de desarrollar un modelo tecnológico que permita avanzar en la innovación de nuestra docencia, investigación y gestión. Dicho modelo no tiene una vocación meramente instrumental, sino que propiciará buena parte de los cambios que acometeremos en los servicios que ahora ofrecemos y en los procedimientos que los sustentan.

Los cambios se concretarán, de forma resumida, en los siguientes **objetivos estratégicos**:

- Innovar de forma constante en las metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Avanzar hacia un modelo docente híbrido en el que exista una parte presencial y una parte *online*, con la correspondiente inclusión de nuevos espacios virtuales.
- Transformar digitalmente los espacios físicos –aulas para la docencia y zonas la investigación– y los puestos de trabajo.
- Incrementar el nivel de competencias digitales entre los miembros de la Comunidad Universitaria: PDI, PAS y estudiantes.
- Optimizar todos los procesos de gestión de la Universidad integrándolos en una única solución tecnológica que garantice el acceso a la información y el dato único.
- Impulsar la Administración Electrónica (*e-Administración*) que permita a los miembros de la Comunidad Universitaria tramitar los procedimientos administrativos de forma telemática.
- Centralizar en una única plataforma tecnológica la información para atraer a nuevos estudiantes, potenciar las prestaciones a los actuales, recuperar a antiguos alumnos, mejorar los procesos de atención y optimizar las campañas de *marketing*.
- Promover y desarrollar acciones para establecer una cultura integradora de la gestión documental, a fin de contar con información útil y oportuna para la toma de decisiones.

04. Tercer conjunto de ejes transversales (t + t + t)



Asimismo, supondrá una renovación del actual organigrama de gestión, en orden a lo cual se creará una **Dirección de Tecnología e Innovación**, que, asumiendo las tareas que actualmente desempeña el Centro de Servicios Informáticos (CSI), amplíe su radio de acción hacia el diseño, implementación y actualización permanente de las herramientas tecnológicas en la Universidad.

A esa dirección le corresponde liderar, en coordinación con el equipo de gobierno y las unidades correspondientes en cada caso, el desarrollo e implantación de las tecnologías e infraestructuras digitales que permitan generar **recursos para el aprendizaje *blended* u *online***: clases en *streaming*, salas de grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado, avances tecnológicos y aplicaciones que mejoren la calidad de la docencia en la plataforma de aprendizaje virtual, material de estudio en dispositivos móviles, herramientas de autoevaluación y accesibilidad, etc.

Por otro lado, la UPSA trabajará de forma coordinada para la **mejora de las competencias digitales y el uso de las TIC** como instrumento de apoyo a la docencia, la investigación y la gestión. Por ello, se diseñará un plan de formación para la Comunidad Universitaria, orientado al apoyo a la enseñanza presencial y el *e-learning* (*blended* u *online*), la alfabetización digital y la cultura TI, basada en el Marco Europeo de Competencias Digitales.

"La UPSA trabajará de forma coordinada para la mejora de las competencias digitales y el uso de las TIC como instrumento de apoyo a la docencia, la investigación y la gestión"

De forma complementaria, la automatización y digitalización de los procesos pasa, inexorablemente, por la creación de un **único sistema de información horizontal**. Entendemos que esta es una cuestión esencial para el éxito del Plan Estratégico en su conjunto, por lo que buena parte de las energías iniciales se concentrarán en la creación de un sistema de información *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) que permitirá integrar, unificar y optimizar en tiempo real la información que tiene su origen en las distintas áreas de gestión –investigación, académica, de recursos humanos, económica, etc.– de la Universidad.

El *ERP* redundará positivamente en la existencia de un **Sistema de Gestión Integral de Documentos Digitalizados** que permitirá el acceso a la información que se genera en las diferentes unidades, garantizando que pueda hacerse de manera segura y estructurada. El sistema gestionará cualquier documento desde su creación o recepción en los archivos hasta su destrucción o conservación en el Archivo General, es decir, durante su ciclo completo de vida. De ese modo, se evitará la pérdida documental y se optimizarán los tiempos en las tareas administrativas.

Por último, la estrategia en materia tecnológica no se limita a una dimensión interna de carácter procedimental, sino que se extiende igualmente a la relación que la UPSA mantenga con alumnos potenciales, estudiantes actuales y antiguos alumnos. En esa línea, la Universidad contará con una **plataforma *CRM*** (*Customer Relationship Manager*) a fin de mejorar y ampliar la información disponible de los agentes que hayan establecido algún tipo de contacto con la institución. De este modo, se pretende sustentar una adecuada interacción con el entorno y abrir mejores vías de difusión y promoción de la oferta académica y los servicios que proponemos.

BIONICS

05. Mapa estratégico

Propuesta de valor **UPSA**

La UPSA muestra su responsabilidad como institución analizando las necesidades de sus grupos de interés por separado y atendiendo a sus expectativas de forma efectiva.

Propuesta de valor para los **ESTUDIANTES**

La UPSA se compromete a acompañar a los estudiantes en el desarrollo de su formación, que empieza en el descubrimiento de sus dones y talentos, continúa con el asosaramiento acerca del sentido de su carrera como profesionales y se prolonga a lo largo de su trayectoria vital.

05. Mapa estratégico

Propuesta de valor para los **EMPLEADORES**

La UPSA quiere incorporar al mercado laboral profesionales competentes, con conocimientos actualizados, con capacidad para asumir retos y adaptarse a los cambios de la realidad profesional global.

Propuesta de valor para la **IGLESIA**

Papel activo y protagonista en el debate cultural

Revitalización de los estudios eclesiásticos

IGLESIA

Apoyo a instituciones eclesiales

Colaboración en necesidades formativas

La UPSA participa en la misión educativa de la Iglesia ofreciendo una síntesis renovada y vital entre fe y cultura, y elaborando proyectos formativos que difundan los valores éticos propios de una visión cristiana del hombre.

05. Mapa estratégico

Propuesta de valor para la **SOCIEDAD**

La UPSA busca dejar su impacto en el tejido social de su entorno a través de una cultura de la formación y la investigación responsable, que favorezca la visión compleja de la realidad y afronte el desafío de identificar y solucionar las problemáticas sociales actuales desde la capacidad crítica y el compromiso.

MISIÓN	Formación integral con sentido de transcendencia y plena competencia profesional		
VISIÓN	Referente internacional como universidad humanista y de la Iglesia, que vertebra la integración de saberes		
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	Fortalecer el sentido identitario y de pertenencia a CEE	Reposicionamiento de marca UPSA	Excelencia académica
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	Interdisciplinariedad Sostenibilidad Alianzas estratégicas	*Insights* de marca consistentes y alineados con la propuesta de valor	Calidad docente, investigadora y de gestión

05. Mapa estratégico

	LÍNEAS ESTRATÉGICAS			MEDIDAS SIGNIFICATIVAS	PROYECTOS SINGULARES
STAKEHOLDERS	Crear y fortalecer comunidad	Visión integral, competencia profesional, compromiso social	Flexibilidad en el diseño de itinerarios	Activar perfiles académicos para la oferta Diseñar actividades que ayuden a la formación integral Lanzar nuevos títulos transversales	*Alumni* Actividades de voluntariado Senado de la universidad *Blended / Online* Construcción de la narrativa de la marca UPSA
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Transparencia y buen gobierno	Transformación digital	Mapa de titulaciones	Invertir en formación interna en procesos digitales Diseñar un nuevo organigrama Modernizar el proceso comercial	Creación de equipos para el diseño de la oferta y la investigación *ERP*
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	Desarrollo e innovación	Diversificación e interdisciplinariedad	Diferenciación e internacionalización	Mejorar el impacto en publicaciones Potenciar los cursos de doctorado	Programa conjunto con otras instituciones para potenciar el perfil internacional Campus Madrid + Salamanca + 'virtual' Consejo CEE-UPSA: Senado de la Universidad

Universidad
Pontificia
de Salamanca

VNIVERSIDAD
PONTIFICIA