

**Memoria anual de  
seguimiento del Plan  
Estratégico Villanueva 20-25**

25  
24  
23  
22  
21

# Contenidos

01

**Presentación**

pág 3

02

**El Plan Estratégico Villanueva  
20-25**

pág 4

03

**1. Metodología para el  
seguimiento**

pág 6

04

**1.2 Criterios y definiciones**

pág 8

05

**2. Evaluación de los programas  
para el tramo 22-23**

pág 11

06

**Evaluación general del  
cumplimiento para el tramo 22-23**

pág 23

# Presentación

## Madrid, septiembre 2022

Esta memoria ha sido redactada al cierre del tercer tramo del Plan Estratégico Villanueva 20-25 (en adelante PEV). En línea con las memorias anteriores, este documento pretende ofrecer una imagen precisa del grado en el que se han ejecutado las líneas estratégicas que fueron diseñadas para este tramo en septiembre de 2022.

En particular, este documento ha sido elaborado con una triple finalidad:

- 1.** Evaluar el grado de cumplimiento que han tenido las acciones de este tramo, en relación a los objetivos asignados en septiembre de 2022.
- 2.** Apreciar el grado de avance en el que se encuentran los proyectos y programas que fueron definidos en el texto original del PEV.
- 3.** Ofrecer un análisis del desempeño que sirva a los directivos de la Universidad Villanueva (en adelante UV) para reorientar su gestión, y al resto de nuestros actores interesados para evaluar la situación actual y los progresos de la UV.

Este documento funciona por tanto como una herramienta para la gestión y la transparencia.

# El Plan Estratégico Villanueva 20-25

El PEV fue aprobado por el Consejo de Administración de la UV el 2 de julio de 2020. Desde su origen, este documento fue concebido como una herramienta flexible y dinámica que debía servir a nuestra universidad para adaptarse a los rápidos cambios que están sucediendo en el ecosistema universitario y responder a las crecientes demandas que la sociedad dirige hacia las universidades. Pretendía además ser una herramienta de transparencia, que sirviera a la UV para comunicar a otros actores cuáles eran los objetivos que se había propuesto y los logros que iba consiguiendo.

Para conseguir estos fines, el PEV estructuraba sus contenidos siguiendo dos dimensiones, una relacionada con el nivel para la ejecución y otra con su aplicación en el tiempo. En relación al nivel para la ejecución, el PEV definía la estrategia en tres niveles. En el nivel más general se identificaban diez programas. En un nivel intermedio, esos programas se dividían en proyectos. En un nivel inferior, cada uno de los proyectos se concretaba en una serie de acciones que serían realizables y medibles en el corto plazo. En el PEV original, los programas fueron definidos con la amplitud necesaria para expresar extensas líneas estratégicas, pero también con la intención de que esos programas fueran estables durante toda la vida del plan, es decir, desde septiembre de 2020 hasta junio de 2025. En contraste, los proyectos y acciones son revisados, evaluados y actualizados al final de cada tramo, en función de cómo haya ido evolucionando el entorno, los objetivos y la situación interna de la UV.

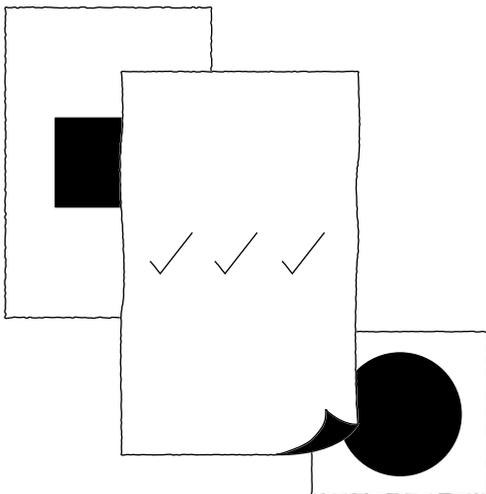
En relación a la dimensión temporal, el PEV dividía su ejecución en tres etapas: *formulación, implementación y comunicación*. En la primera etapa se definía el contenido de la estrategia. En la segunda se ejecutaba la estrategia para después medir y evaluar sus resultados. En la tercera se daban a conocer a otros actores los resultados conseguidos. Éste proceso se diseñó para ser realizado de una manera cíclica en cada uno de los tramos previstos –yendo cada tramo desde septiembre de un año hasta junio del siguiente– de manera que la evaluación de los resultados conseguidos al final de un tramo fuera la base para diseñar la estrategia del tramo siguiente.

El diseño cíclico de este proceso permitía al PEV conectar ambas dimensiones de la estrategia, en la medida en la que el análisis del cumplimiento al final de cada tramo sirve para actualizar el contenido de la estrategia en sus niveles intermedio (proyectos) e inferior (acciones). En este punto de contacto toman especial relevancia las memorias de seguimiento, que se elaboran al final de cada tramo. Cada una de esas memorias pretende ser una herramienta que sirva a los directivos de la UV para evaluar los resultados que han conseguido durante un tramo, para comunicarlos a nuestras partes interesadas y para diseñar la estrategia que será ejecutada en el tramo siguiente.

En estas páginas ofrecemos la Memoria de seguimiento para el tercer tramo del plan, que ha ido desde septiembre del 2022 hasta junio del 2023. Esta Memoria ha sido elaborada por la Oficina del Plan Estratégico, en estrecha colaboración con la Comisión de seguimiento del plan y todos los directivos que han tenido una responsabilidad directa en la ejecución de las acciones.

Este documento está estructurado en tres partes. En la primera, explicaremos la metodología que hemos aplicado para registrar y evaluar los resultados de las acciones que fueron programadas para el tercer tramo del PEV. En la segunda, analizaremos el grado de ejecución y avance que han tenido los programas. En el apartado final, evaluaremos el desarrollo general que ha tenido hasta el momento todo el conjunto del PEV. Se han incluido como anexos una serie de figuras que representan visualmente los resultados del análisis y el cuadro global de seguimiento que ha sido elaborado para este tramo.

# 1. Metodología para el seguimiento



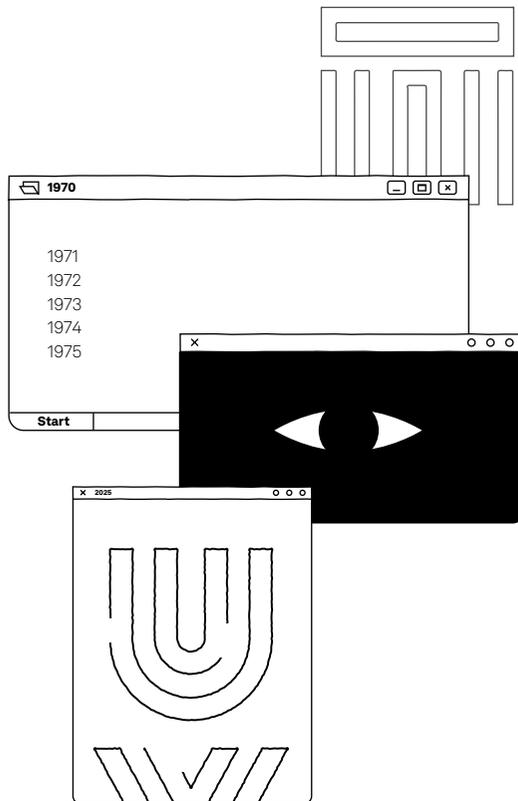
## 1.1 Etapas y responsables

El PEV establecía en su apartado 6 la metodología que debía ser aplicada para implementar la estrategia. Esa metodología incluía, como dos fases diferenciadas, la ejecución de las acciones y su seguimiento. La fase de ejecución debía desarrollarse a lo largo de cada tramo, y la fase de seguimiento debía realizarse al final de cada tramo. En particular, para hacer el seguimiento del tercer tramo, hemos aplicado la secuencia de tareas que definíamos en la primera Memoria de seguimiento. Esta secuencia ha incluido:

1. La presentación de los informes de ejecución
2. La agregación y análisis de los datos contenidos en los informes
3. La elaboración de la Memoria de Seguimiento
4. La aprobación de la Memoria por el Comité de Dirección de la UV
5. La aprobación de la Memoria por el Consejo de Administración de la UV
6. El rediseño del contenido de los programas para el tercer tramo
7. La publicación de la Memoria

En la siguiente tabla mencionamos a los responsables de ejecutar esas tareas.

TAREA PARA EL SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
Presentación de los informes de ejecución	Responsables de los programas ejecución
Agregación y análisis de los datos de ejecución	Oficina del Plan Estratégico
Elaboración de la Memoria de Seguimiento	Oficina del Plan Estratégico
Aprobación de la Memoria por el Comité de Dirección	Comisión de Seguimiento
Aprobación de la Memoria por el Consejo de Administración	Director General
Rediseño de los programas para el segundo tramo	Responsables de los programas
Publicación de la Memoria	Comunicación



Los informes de ejecución han sido un elemento esencial para realizar esta memoria. En esos informes, los responsables de cada programa han explicado:

1. El nivel de cumplimiento que han conseguido con sus acciones
2. La evaluación cualitativa de su ejecución
3. El análisis de las desviaciones
4. Las líneas de mejora para la acción que considera más oportunas
5. Otras mejoras para el contenido general del PEV
6. La evidencias para justificar el cumplimiento

A partir de esos informes hemos elaborado esta memoria, en la que explicamos de una manera rigurosa cómo han evolucionado durante el tercer tramo los programas que fueron identificados en septiembre del 2022. Esta información servirá a los órganos de gobierno de la UV, a todos los miembros de su equipo directivo y al resto de los actores que tienen algún interés en nuestra universidad para evaluar el grado en que hemos conseguido nuestros objetivos. Servirá además para adaptar la estrategia a los cambios del entorno, permitiendo la introducción de correcciones y la mejora continua.

# 1.2. Criterios y definiciones

Antes de presentar los resultados del análisis, debemos hacer algunas aclaraciones en relación a los objetivos que se asignaron a las acciones al inicio de este tramo:



>

Algunos objetivos son de carácter binario y sólo pueden ser evaluados como cumplidos o no cumplidos, otros son de carácter continuo y admiten diversos grados de cumplimiento.

>

En el caso de que una acción no haya sido completamente ejecutada, el responsable del programa deberá decidir si esa acción es descartada o redefinida para el tramo siguiente.

>

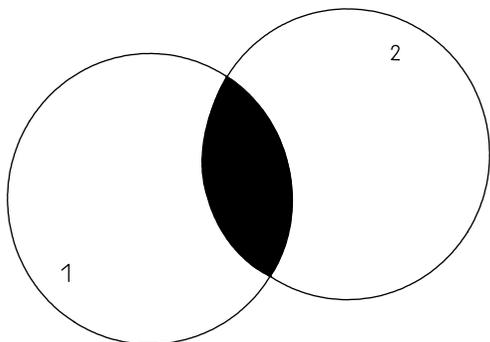
Para las acciones que han estado en ejecución durante este tramo pero estaba previsto que fueran completadas en tramos posteriores (esto significa que la acción tenía asignado un plazo de ejecución que superaba el mes de junio de 2023), se han definido unos objetivos intermedios que nos han servido para medir su cumplimiento durante este tramo.

>

Para todas las acciones que han quedado parcialmente incumplidas al final del tramo y es difícil cuantificar su cumplimiento, se ha realizado una estimación a partir de la carga de trabajo que se estima ya realizada.

Por otra parte, en esta memoria utilizamos dos tipos de variables: de medición y de análisis. Las variables de medición nos sirven para hacer un registro objetivo de la ejecución de las acciones y aparecen ya definidas en los cuadros de mando elaborados al inicio del tramo. Las variables de análisis nos sirven para interpretar el grado de cumplimiento de las acciones. Hemos usado ambos tipos de variables en los cuadros de seguimiento (ver anexo 2) y en las tablas de análisis incluidas en la Memoria. Explicamos a continuación el significado de esas variables.

VARIABLES REFERIDAS A LAS ACCIONES E INCLUIDAS EN LOS CUADROS DE SEGUIMIENTO:



---

**Cumplimiento:**

Expresa el grado en el que ha sido alcanzado el objetivo –o variable de medición– que le fue asignado a una acción al inicio del tramo. Expresado en la forma de un porcentaje, se calcula dividiendo el resultado real obtenido entre el objetivo previsto.

---

**Eficacia:**

Expresa el grado en el que se ha alcanzado el objetivo de una acción. Su valor se calcula a partir del cumplimiento, tomando 1 como valor de referencia que equivale al 100% del cumplimiento.

---

**Avance:**

Expresa el grado en el que se ha progresado en el cumplimiento de una acción. El valor de esta variable coincide con el valor de la eficacia, limitando su valor máximo a 1 e indicando con este valor (1) la ejecución completa de la acción. A la acción que haya sido completada se le asignará por tanto el valor 1, incluso si su grado de cumplimiento supera el objetivo previsto.

---



VARIABLES REFERIDAS A LOS PROGRAMAS E INCLUIDAS EN LAS TABLAS DE ANÁLISIS:

---

**Acciones programadas:** Número de acciones que fueron identificadas para el programa al inicio del tramo y fueron incluidas en el cuadro de mando.

---

**Acciones completadas:** Número de acciones programadas que han sido completamente ejecutadas.

---

**Acciones no completadas:** Número de acciones programadas que no han sido ejecutadas por completo.

---

**Grado de eficacia:** Indica el grado medio de cumplimiento que han tenido las acciones del programa. Expresado como un porcentaje, se calcula dividiendo la suma de todos los índices de eficacia atribuidos a las acciones de un programa entre el número de acciones (completadas o no) que han sido programadas.

---

**Grado de avance:** Indica el grado de desarrollo o progreso en el que está un programa. Expresado como un porcentaje, se calcula dividiendo la suma de todos los índices de avance para las acciones del programa entre el número de las acciones programadas.

---

## 2. Evaluación de los programas para el tramo 22-23

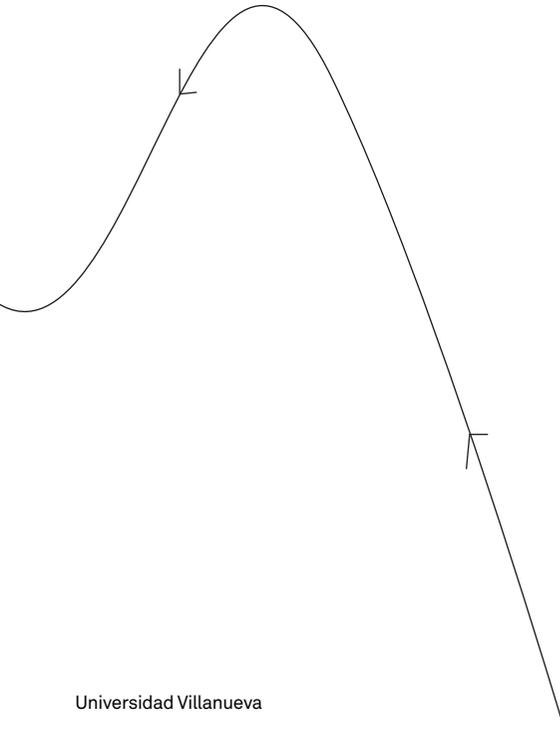
Para este tramo se había programado la ejecución de 215 acciones, agrupadas en 61 proyectos que estaban incluidos en los 10 programas del PEV. En la tabla 2 exponemos esta información, detallada para cada programa.

Programa	Nº de Proyectos	Nº de Acciones
P.1 IMPRONTA	5	14
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	3	23
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	9	35
P.4 INVESTIGACIÓN	7	36
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	6	17
P.6 ALUMNI	7	19
P.7 COMUNICACIÓN	8	22
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	5	13
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	10	33
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>215</b>



Estos datos nos sirven para apreciar el esfuerzo que se había previsto realizar en cada programa. Si ponemos en relación estos datos con los de los tramos anteriores, podemos apreciar en qué sentido y en qué grado ha ido variando el esfuerzo requerido para cada programa. En la tabla 3 describimos cómo ha ido evolucionando ese esfuerzo desde el inicio del plan.

En las líneas siguientes evaluaremos la ejecución de los programas en este tramo. Para realizar este análisis, tomaremos como referencia los objetivos que fueron asignados a las acciones al inicio del tramo y los datos sobre el cumplimiento que aparecen en los informes de seguimiento. Completaremos el análisis de cada programa con un breve texto aportado por su responsable.



Programa	NP1	NP2	NP3	NA1	NA2	NA3
P.1 IMPRONTA	6	5	5	23	14	14
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	5	2	3	10	7	23
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	7	8	9	27	27	35
P.4 INVESTIGACIÓN	5	7	7	14	30	36
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	7	7	6	16	13	17
P.6 ALUMNI	5	6	7	20	20	19
P.7 COMUNICACIÓN	5	6	8	12	16	22
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	5	6	5	14	16	13
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	2	7	10	5	24	33
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	1	2	1	2	7	3
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>143</b>	<b>174</b>	<b>215</b>

## 2.1.1

# Programa 1

## Impronta

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 14

Acciones completadas: 9

Acciones no completadas: 5

### Comentarios a la ejecución

Durante este tramo, hemos avanzado en la coordinación y la vertebración de los distintos elementos que componen el programa Impronta. Hemos conseguido que las competencias transversales estén presentes en el asesoramiento personal y que vayan impregnando toda nuestra actividad docente, configurándose como el modelo educativo que nos diferencia de otras universidades. La reflexión estratégica que se ha realizado en los Grados –impulsada por la acción 3.1 del programa 9– ha confirmado que nuestra principal ventaja radica en saber desarrollar cada vez mejor las capacidades de nuestros alumnos.

Como otro logro significativo, hemos puesto en marcha varios proyectos de innovación docente orientados a que todos los profesores trabajen transversalmente con un enfoque de

formación integral. Además hemos asentado dos de los elementos de Impronta que sirven a nuestros alumnos para aprender a servir: Mentoring y Aprendizaje Servicio (ApS). Para el próximo tramo, nos proponemos seguir aumentando el claustro de profesores que imparten asignaturas de Core Curriculum, reforzando su integración en el claustro de las titulaciones.

Grado de eficacia:  $16,58 / 14 = 118,43\%$

Grado de avance:  $10,13 / 14 = 72,36\%$

## 2.1.2

# Programa 2

## Innovación Docente

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 23

Acciones completadas: 19

Acciones no completadas: 4

### Comentarios a la ejecución

De las tres líneas que incluye el programa, se han logrado avances notables en la puesta en marcha y consolidación del uso de recursos digitales para la docencia y la investigación. Este desarrollo se ha conseguido en buena parte por la intensa labor de formación realizada en todas las titulaciones para presentar los servicios ofrecidos desde el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI). También cabe destacar la implantación de bibliografía y fuentes de referencia digitales en las guías docentes de grados y posgrados.

En la línea de formación del profesorado, después de dos años de rodaje se han consolidado varios programas que son de aplicación recurrente: competencias de investigación básicas, competencias docentes básicas, formación para el personal de

nuevo ingreso, herramientas de apoyo a la docencia en el aula y competencias digitales básicas. En el ámbito de la formación para el asesoramiento, se ha introducido un cambio en los contenidos sin obtener el resultado esperado por lo que se ha trabajado en un nuevo modelo para el próximo curso, Queda igualmente aplazado hasta el próximo tramo la integración de la formación dentro del programa de evaluación del desempeño y del Programa de Evaluación Docente (Docentia).

La línea que acumula más retraso es la relativa a la innovación docente. En esta línea, sólo se han cumplido plenamente los objetivos vinculados a la implantación de actividades de Aprendizaje Servicio, aunque con un ligero retroceso en relación a las acciones realizadas en el tramo anterior. Han sido aplazadas para el próximo tramo las acciones relativas a la evaluación de la innovación docente, las publicaciones relacionadas con la misma y la habilitación de un espacio de información accesible a todos los profesores.

Grado de eficacia:  $19,36 / 23 = 84,71\%$

Grado de avance:  $19 / 23 = 82,61\%$

## 2.1.3

# Programa 3 Vida Universitaria

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 35

Acciones completadas: 26

Acciones no completadas: 9

Grado de eficacia:  $30 / 35 = 85,71\%$

Grado de avance:  $27,87 / 35 = 79,63\%$

### Comentarios a la ejecución

En relación a este programa, cabe destacar la puesta en marcha de una nueva estrategia y la implantación de la estructura necesaria para darle soporte. A partir de esta base, se han podido cumplir los objetivos vinculados a la organización y oferta de una amplia variedad de actividades. En esta línea, han recibido un impulso significativo las actividades culturales, con talleres, ciclos y el premio 'soñadores', y las actividades deportivas, con la creación de equipos y la participación en competiciones en varios deportes. Como en tramos anteriores, han tenido una gran relevancia las actividades solidarias y las organizadas por capellanía. El nivel de respuesta por los alumnos ha sido un aliciente para seguir avanzando en estas líneas. Podemos decir, en resumen, que en este tramo se han reforzado los fundamentos para seguir profundizando en la oferta de actividades que enriquecen la experiencia y la convivencia

universitaria de estudiantes, profesores y personal de apoyo y servicio.

En el ámbito de career services, se ha logrado un mayor nivel de coordinación y seguimiento de las actividades relacionadas con la gestión de las prácticas curriculares y extracurriculares de las distintas titulaciones. Se ha detectado, no obstante, la necesidad de incrementar los recursos humanos para atender la mayor demanda a la que tendremos que hacer frente en los próximos años por la puesta en marcha de nuevas titulaciones y el crecimiento en el número de alumnos de Grado y Máster. Especialmente relevante ha sido el desarrollo de nuestro portal de empleo, en el que se ha producido un aumento relevante en el número de empresas que acceden para realizar sus ofertas, de alumnos a la búsqueda de un empleo y de antiguos alumnos para la contratación de talento.

## 2.1.4

# Programa 4

# Investigación

### Resumen de la ejecución

**Acciones Programadas: 36**

**Acciones completadas: 30**

**Acciones no completadas: 6**

### Comentarios a la ejecución

En términos generales, puede considerarse que el desarrollo de este programa ha sido muy positivo. Especialmente destacable ha sido la asignación de tiempo a la investigación, en la que han participado 67 profesores de la UV con planes de trabajo, objetivos y seguimiento personalizados. Como un resultado complementario a esta acción, se han logrado algunos objetivos de otros proyectos, en particular los relativos al profesorado que ha optado a acreditaciones y sexenios, con crecimientos por encima de los previstos, presentación de proyectos de investigación a convocatorias competitivas, y publicaciones científicas de calidad (JCR/SJR), que han aumentado un 69% frente al objetivo del 10% previsto.

También se han logrado avances significativos en la formación

investigadora, con la puesta en marcha del programa de doctorado –en el que hemos tenido el doble de matriculaciones en relación a las previstas– y la consolidación de un programa para la formación en metodologías de investigación que da acceso a un título de Experto. En esta línea positiva, se han superado los objetivos vinculados a la presentación de proyectos de investigación a convocatorias competitivas y se ha avanzado en la consolidación de los grupos internos de investigación, en la implantación de estructuras para la gestión de la investigación y en el despliegue de herramientas tecnológicas asociadas.

Quedan pendientes de ejecución para el siguiente tramo algunas acciones que requieren de dotación presupuestaria, como las que están vinculadas a los incentivos para la publicación de calidad y a la atracción de financiación externa para investigación a través de proyectos competitivos o colaborativos.

Grado de eficacia:  $37,45 / 36 = 104,02\%$

Grado de avance:  $30,3 / 36 = 84,16\%$

## 2.1.5

# Programa 5

## Transformación Digital

### Resumen de la ejecución

<b>Acciones Programadas: 17</b>
<b>Acciones completadas: 12</b>
<b>Acciones no completadas: 5</b>

Grado de eficacia:  $12,85 / 17 = 75,79\%$

Grado de eficacia:  $12,85 / 17 = 75,79\%$

### Comentarios a la ejecución

Durante este tramo, ha sido destacable el desarrollo interno de nuevas aplicaciones que dan respuesta a las necesidades planteadas por las diferentes áreas de la UV. Destacan entre ellas la nueva aplicación RADOC, asociada al nuevo programa de Doctorado y que permite el seguimiento del Plan de Investigación y del Cuaderno de Actividades realizadas por los alumnos durante su doctorado, y la aplicación para la Gestión de Pagos a Mercantiles, que supone un gran avance en el control y seguimiento de los pagos realizados a docentes con contrato mercantil, facilitando las tareas realizadas por los departamentos de Gerencia y de Organización y Personas. Además, la puesta en marcha de la nueva aplicación para la Gestión de Títulos Propios de terceros (GTP), bajo el marco de colaboración de la UV con centros de formación –como Siena y San Telmo, entre otros– ha permitido llevar a cabo la gestión y emisión

impresa de los títulos obtenidos por los alumnos que han cursado sus estudios en esos centros.

Durante este tramo, se ha realizado un esfuerzo importante para la renovación tecnológica de las aulas, mediante la creación de una nueva aula con equipos informáticos de última generación para los Grados de Comunicación, Publicidad y Periodismo, y la renovación de los equipos de las aulas de informática y de la sala Mac.

En cuanto a las acciones dirigidas a los alumnos, cabe mencionar la nueva plataforma de recarga del saldo de impresiones mediante el pago por TPV (tarjeta bancaria), facilitando las tareas de recarga para los alumnos y liberando al área de Secretaría de la gestión de recargas. El rediseño del acceso de alumnos y PDI a los servicios del Campus Virtual es una de las acciones más destacables que queda pendiente para realizar en un corto espacio de tiempo.

## 2.1.6

# Programa 6

## Alumni

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 19

Acciones completadas: 11

Acciones no completadas: 8

### Comentarios a la ejecución

Este tramo ha servido para consolidar el área de Alumni y poner las bases para los desafíos que deberán afrontarse en los próximos años. Ésta será sin duda un área en la que habrá que seguir profundizando y aumentando los esfuerzos. En relación a las acciones realizadas, ha sido destacable la consolidación y la aportación de los alumni al programa de Mentoring. También han sido muy positivos los desempeños conseguidos en las acciones vinculadas a la inserción laboral de nuestros alumni.

Los resultados escasos en algunas acciones nos han ayudado a identificar algunas líneas en las que seguir trabajando. Así, el nivel de respuesta de los alumni a las actividades de vida universitaria nos ha llevado a deducir la necesidad de actualizar la oferta de esas actividades. Para orientar mejor este esfuerzo, se ha realizado una

encuesta para detectar cuales son los puntos de mayor interés por parte de nuestros alumni. Para llevar a cabo con éxito esta nueva propuesta de actividades, será necesario reforzar el equipo humano que gestiona el área de Alumni. Ambos aspectos serán elementos destacados de este programa en el siguiente tramo de este plan estratégico.

Grado de eficacia: 16,19 / 19 = 85,21%

Grado de avance: 12,85 / 19 = 67,63 %

## 2.1.7

# Programa 7

## Comunicación

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 22

Acciones completadas: 18

Acciones no completadas: 4

### Comentarios a la ejecución

En este tramo, se han mantenido los objetivos de optimizar las acciones de Comunicación y Promoción. En este sentido, hemos avanzado en la construcción de la marca Universidad Villanueva, centrándonos en mejorar su reputación, aumentar su visibilidad y fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia. Para mejorar la eficacia de estos esfuerzos, hemos designado a dos responsables para las áreas de comunicación externa e interna. Entre las acciones de la comunicación interna, han destacado el desarrollo de la nueva Web Alumni, los Podcast Villanueva y la agenda semanal que se difunde a toda la comunidad de la UV. Se han dado además los primeros pasos para lanzar nuestra App para alumnos.

En el ámbito de la comunicación externa, nos hemos focalizado en difundir actividades que refuerzan la reputación de la UV. Entre los eventos más relevantes han estado el Homenaje a Juan Pablo Colmenarejo –que contó con la presencia del Alcalde de Madrid y destacados periodistas–, la presentación de los libros *Luis Martínez*

*de Irujo. Duque de Alba*. El peso del nombre, con la participación del actual Duque de Alba, y del libro *Tomas Alvira*. Vida de un educador, que contó con la participación de D. Carlos Osoro y otros intelectuales de prestigio. Además, hemos difundido ciclos de webinars organizados por nuestros posgrados en Psicopedagogía, Dirección de Centros Educativos y Atención Temprana, así como el Primer Simposio en Acompañamiento y Mediación Familiar, siendo estos eventos abiertos al público y recibiendo una gran respuesta de asistencia.

En esta misma línea de comunicación externa, hemos aprovechado las redes sociales como un canal estratégico, integrando contenidos comerciales con otros que han sido generados por la comunidad universitaria. Hemos aumentado además la presencia de la UV en medios de publicidad tradicionales (exterior y prensa) y hemos reforzado las campañas en nuestro entorno de influencia con acciones comunicativas de gran impacto realizadas, entre otros, en los centros comerciales de La Vaguada, Moraleja Green o Montecarmelo.

Al igual que en años anteriores iniciamos el proceso de promoción en noviembre y, gracias al trabajo colectivo entre diversas áreas de la universidad, hemos conseguido que los ratios de conversión de los leads captados hayan aumentado considerablemente, mejorando los datos previstos en la curva de matriculaciones. Cabe también destacar la automatización de nuestras campañas de mailing que nos ha permitido adaptar los mensajes enviados a los intereses de los posibles alumnos. La inversión en campañas digitales y en posicionamiento en servidores ha seguido siendo crucial para competir en un espacio universitario en el que el grado de rivalidad ha aumentado significativamente.

Grado de eficacia:  $20,2 / 22 = 91,82\%$

Grado de avance:  $18 / 22 = 81,82\%$

## 2.1.8

# Programa 8 Desarrollo de Personas

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 13

Acciones completadas: 5

Acciones no completadas: 8

Grado de eficacia: 5 / 13 = 38,46 %

Grado de avance: 5 / 13 = 38,46 %

### Comentarios a la ejecución

Durante este tramo se ha consolidado la organización interna del departamento de Personas y Organización. Además, se ha intensificado el trabajo conjunto con el resto de unidades de la UV para mejorar los procedimientos de determinación de necesidades de profesorado, selección y contratación.

En relación a las acciones previstas, debemos destacar la puesta en marcha de un proceso de análisis y descripción de puestos que, aunque inicialmente solo estaba previsto para el personal PAS, se ha extendido a todos los puestos de la UV, con el fin de obtener una visión más completa de la organización. La realización de este proceso –que será finalizado en los próximos meses– nos permitirá contar con una herramienta muy útil para conocer en profundidad cómo se organiza el trabajo en la UV y servirá como base para

adoptar nuevas políticas orientadas a mejorar la organización y el desarrollo de las personas. Cabe destacar entre esas políticas los planes estructurados de formación, el diseño de planes de carrera, la definición de estructuras organizativas o el diseño de procesos eficientes.

## 2.1.9

# Programa 9

## Transparencia y Buen Gobierno

### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 33

Acciones completadas: 22

Acciones no completadas: 11

### Comentarios a la ejecución

Este programa ha incluido un número muy alto de acciones con las que se han mejorado la calidad del gobierno y la rendición de cuentas de nuestra universidad. Entre los proyectos realizados, merece la pena destacar el desarrollo de una estrategia de negocio para cada uno de los Grados. Este proyecto nos ha servido para aumentar las competencias directivas y el rango de decisión de los responsables de Grado. También cabe destacar la implantación del sistema interno de garantía de la calidad (SIGC) con el objetivo de tener un SIGC que pueda obtener la certificación de SISCAL que ofrece la Fundación Madri+d. Otro avance relevante ha sido la implantación del programa Docentia para la evaluación del profesorado. Una vez que este programa sea presentado y verificado por la Fundación Madri+d, se implantará en la UV, suponiendo un gran avance para la evaluación de nuestro profesorado.

Dentro de este programa se han producido otros avances significativos, como la puesta en marcha de la Fundación Universidad Villanueva, la implementación de un proceso para la gestión de titulaciones con terceros y la mejora en la comunicación de las acciones de gobierno. La puesta en marcha del Registro y el Archivo ha avanzado a un ritmo más lento del previsto, debido en gran parte a su gran complejidad y a las limitaciones de recursos económicos, y algunas de sus acciones deberán ser completadas en el siguiente tramo del plan.

Grado de eficacia:  $23,9 / 33 = 72,42\%$

Grado de avance:  $22,9 / 33 = 69,39\%$

2.1.10

## Programa 10

### Transformación del Campus

#### Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 3

Acciones completadas: 3

Acciones no completadas: 0

#### Comentarios a la ejecución

En línea con lo que sucedía en los tramos anteriores, este programa está aún en una fase de desarrollo muy incipiente. El desempeño conseguido, sin embargo, ha sido completo para todas las acciones. Ha sido muy destacable, en este sentido, la realización de un estudio para el desarrollo de nuevas titulaciones. Este trabajo será un punto de partida importante para el crecimiento orgánico de la UV. Ha sido también destacable la realización de sendos estudios para conocer las necesidades de personas (PDI y PAS) y de espacios que tendrá a corto plazo la UV. Estos análisis servirán a todas las áreas de la universidad para organizar sus actividades y recursos durante el próximo tramo.

Entre las acciones que será importante planificar para el próximo tramo, cabe destacar la planificación y el diseño de nuevos espacios

para la docencia, la mejora del acceso y la seguridad de los edificios, la creación de nuevos espacios para la interacción de docentes y alumnos o el diseño de una estrategia para la sostenibilidad medioambiental.

Grado de eficacia: 3 / 3 = 100 %

Grado de avance: 3 / 3 = 100 %

# 3. Evaluación general del cumplimiento para el tramo 22-23

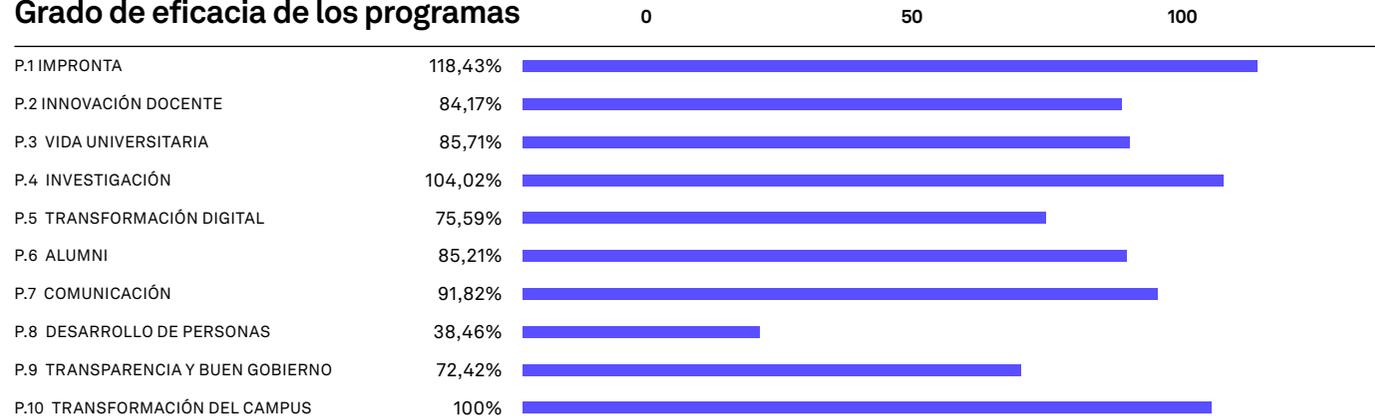


Una vez analizada y evaluada la ejecución de cada uno de los programas, nos corresponde ahora realizar esas mismas tareas en relación al conjunto general de todos los programas. Para poder iniciar este análisis, en la siguiente tabla resumimos los grados de eficacia y avance que hemos conseguido para cada uno de los programas.

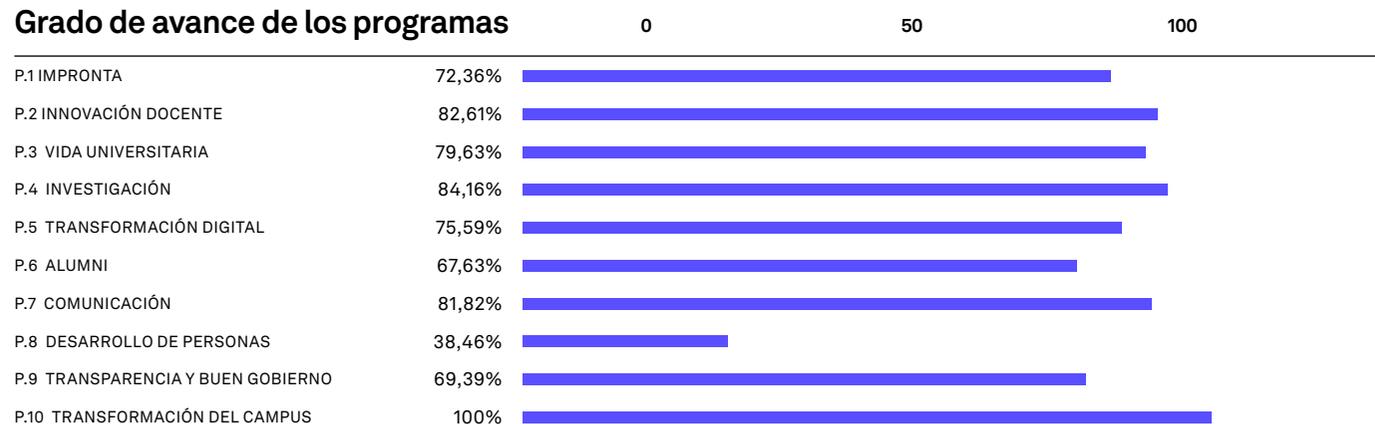
Programa	Eficacia	Avance
P.1 IMPRONTA	118,43	72,36
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	84,17	82,61
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	85,71	79,63
P.4 INVESTIGACIÓN	104,02	84,16
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	75,79	75,79
P.6 ALUMNI	85,21	67,63
P.7 COMUNICACIÓN	91,82	82,82
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	38,46	38,46
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	72,42	69,39
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	100	100
Grado medio	85,58 %	75,16 %

En las siguientes figuras representamos gráficamente la información anterior

### Grado de eficacia de los programas



### Grado de avance de los programas

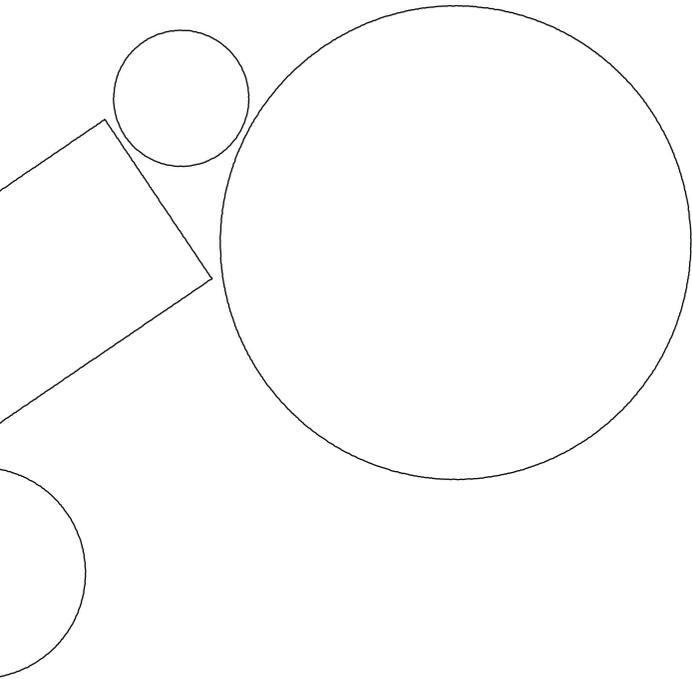


La información relativa a los programas nos sirve ahora calcular el grado medio de eficacia y de avance que ha tenido el Plan Estratégico a lo largo del tercer tramo. Como complemento a este análisis, hemos incluido en el anexo 2 una lista de figuras que representan los grados de eficacia y avance para cada uno de los programas.

<b>Evaluación General de la ejecución para el tercer tramo</b>			
Acciones completadas sobre las programadas	55 / 215 = 72,09 %		
Grado medio de eficacia	855,83 / 10 = 85,58 %		
Grado medio de avance	751,65 / 10 = 75,16 %		
<b>Comparativa de cumplimiento con el periodo anterior</b>			
<b>Criterios de ejecución</b>	<b>Primer Tramo</b>	<b>Segundo Tramo</b>	<b>Tercer Tramo</b>
Acciones completadas sobre las programadas	83,9 %	65,52 %	72,09 %
Grado medio de eficacia	120,15 %	86,89 %	85,58 %
Grado medio de avance	54,49 %	66,84 %	75,16 %

De las 215 acciones que fueron asignadas al tercer tramo, han sido completamente ejecutadas 155 acciones, dejando 60 incompletas. Estos datos significan que se ha logrado el cumplimiento completo del 72,09% de las acciones previstas. Este dato indica un claro aumento en relación a las acciones completadas en el segundo tramo. Los datos que comparan la eficacia conseguida en los últimos dos tramos ofrecen un

resultado similar, manteniéndose el grado medio en torno al 85%. Para esos dos tramos, sin embargo, el grado medio de avance ha mejorado, pasando del 66,84% en el segundo tramo al 75,16%, conseguido en el último. En general, podemos interpretar estos datos de una manera positiva, destacando la capacidad de las unidades a cargo de los programas para sacar adelante las acciones estratégicas.



NA1: Número de acciones para el primer tramo

NA2: Número de acciones para el segundo tramo

GA1: Grado de avance para el primer tramo

GA2: Grado de avance para el segundo tramo

AE1: Número de acciones equivalentes para el primer tramo

AE2: Número de acciones equivalentes para el primer tramo

El grado de eficacia y de avance no ha sido homogéneo para todos los programas (ver tabla 14 y figuras 1 y 2). Así, llama la atención el bajo nivel obtenido en ambas variables por el programa Desarrollo de personas, y los niveles intermedios de avance conseguidos para los programas de Alumni y Transparencia y buen gobierno. En este punto, es importante que los responsables de esos programas analicen con cuidado cuáles han sido las acciones con un peor desempeño y cuáles han sido los motivos externos o internos que explican la desviación. En el lado positivo, cabe destacar el alto nivel de desempeño conseguido en los programas Impronta, Investigación y Comunicación.

Si conectamos los grados medios de eficacia y de avance para todos los programas a lo largo de los tres tramos del PEV (tabla 16) con la evolución de las acciones y los proyectos que han sido programados para cada uno de esos tramos (tabla 3), obtenemos una

interpretación relevante. Los datos incluidos en la tabla 16 nos indican que el conjunto de todos los programas han tenido un nivel de cumplimiento muy alto (para observar con detalle la evolución del cumplimiento en cada programa, ver el conjunto de figuras 3 del Anexo 1). En la tabla 3, por su parte, vemos que la mayoría de los programas han ido manteniendo e incluso aumentando el número de acciones y proyectos. Si contamos esos datos, podemos apreciar que el PEV contenía inicialmente una dotación de acciones y proyectos que se han ido cumpliendo en buena parte, complementándose además cada año con la incorporación de nuevas acciones y proyectos. Esta tendencia, que ha sido general para todos los programas, confirma la realización de un principio que fue central en el diseño del plan: convertirlo en una herramienta dinámica, que estimulara a los directivos de la UV a asumir unos compromisos, a esforzarse para conseguirlos y a revisar periódicamente esos objetivos para evaluarlos y renovarlos.



C/ Costa Brava 6, 28031 Madrid  
+34 917 340 413  
villanueva.edu