

Memoria anual de seguimiento del Plan estratégico Villanueva

2024 - 2025



Índice

1

Presentación

Página 03

4

Evaluación de los programas para el tramo 23-24

Página 12

2

El plan estratégico Villanueva 20-25

Página 04

5

Evaluación general del cumplimiento para el tramo 23-24

Página 25

3

Metodología para el seguimiento

Página 07

Presentación

Esta memoria ha sido redactada al cierre del cuarto tramo del Plan Estratégico Villanueva 20-25 (en adelante PEV). En línea con las memorias anteriores, este documento pretende ofrecer una imagen rigurosa y clara del grado en el que se han ejecutado las acciones y proyectos que fueron diseñados en septiembre de 2023. En particular, este documento ha sido elaborado con el triple objetivo de:

1. Evaluar el grado de cumplimiento que han tenido las acciones de este tramo, en relación a los objetivos que les fueron asignados en septiembre de 2023.
2. Apreciar el grado de avance en el que se encuentran los proyectos y programas que fueron definidos en el texto original del PEV.

Es importante tener en cuenta, en este punto, que el tramo que ahora finaliza ha sido el último para la ejecución del PEV. A pesar de ser inicialmente diseñado para guiar la estrategia de la Universidad Villanueva (en adelante UV) hasta junio de 2025, su equipo directivo ha estimado que era preciso cerrar la ejecución del PEV en junio de 2024. En consonancia con esta decisión, los miembros de ese equipo directivo han

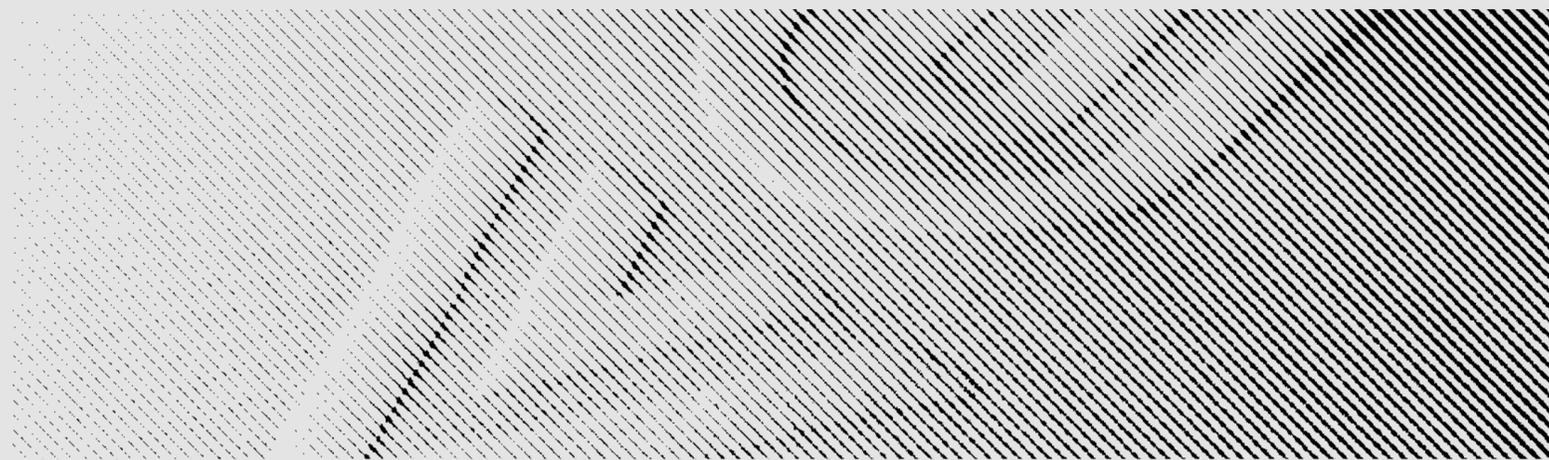
estado trabajando durante los últimos meses para elaborar el nuevo Plan, que entrará en vigor en septiembre de 2024. El objetivo de esta decisión ha sido ofrecer a la UV una nueva herramienta para la planificación estratégica que exprese los cambios de orientación que se quiere imprimir en su rumbo. En estas páginas ofrecemos por tanto la última Memoria de para el Plan actual. Esta Memoria ha sido elaborada por la Oficina del Plan Estratégico, en colaboración con la Comisión de seguimiento y todos los directivos que han tenido una responsabilidad directa en la ejecución de las acciones. Este documento está estructurado en cuatro partes. En la primera, describimos los atributos del PEV que justifican y da sentido a esta Memoria. En la segunda, explicamos la metodología que hemos aplicado para evaluar las acciones que fueron programadas para el cuarto tramo del PEV. En la tercera, analizamos el grado de ejecución y avance que han tenido los programas. En la sección final, evaluamos 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 los resultados del análisis y el cuadro global de seguimiento elaborado para este tramo.

El plan estratégico Villanueva 20-25



2.

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 cambios que están sucediendo en el ecosistema universitario y responder a las demandas que la sociedad dirige a 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 cumplir estos fines, el PEV estructuraba sus contenidos combinando 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 las líneas estratégicas en las que queríamos avanzar y, por ese motivo, con la intención de mantenerlos

durante toda la vida del Plan. En contraste, los proyectos y acciones se diseñaron para ser evaluados y actualizados al final de cada tramo, en función de cómo hubieran ido evolucionando el entorno, el cumplimiento de 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, se definía el contenido de la estrategia. En la segunda, se ejecutaba esa estrategia para después medir y evaluar sus resultados. En la tercera, se daban a conocer a otros actores los resultados conseguidos. Este proceso se diseñó para ser realizado en cada uno de los tramos previstos, de manera que la evaluación de los resultados de un tramo fuera la base para diseñar la estrategia del tramo siguiente. En particular, los cuadros de mando diseñados y puestos en marcha en septiembre de cada año han sido el soporte material para formular la estrategia a corto plazo, las memorias de seguimiento elaboradas en junio de cada año siguiente nos han servido para evaluar cómo ha sido implementada esa estrategia, y la publicación de esas memorias en la página web de la Universidad ha contribuido a comunicar abiertamente nuestros resultados.

2.

El diseño cíclico de este proceso nos ha permitido conectar ambas dimensiones de la estrategia, en la medida en la que el análisis del cumplimiento al final de cada tramo nos ha servido para ir actualizando, a lo largo del tiempo, el contenido de la estrategia en sus niveles de proyectos y acciones. En este punto de contacto toman especial relevancia las memorias de seguimiento que se han ido elaborando al final de cada tramo. Cada una de esas memorias ha pretendido servir a los directivos de la UV para evaluar los resultados de los que son responsables, comunicarlos a nuestras partes interesadas y diseñar la estrategia que sería ejecutada en el tramo siguiente.



Metodología para el seguimiento



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 cuarto tramo, hemos aplicado la secuencia de tareas que describíamos en la primera Memoria de seguimiento. Teniendo en cuenta que éste ha sido el último tramo para ejecutar el PEV, hemos excluido de las tareas el rediseño los programas para el tramo siguiente. La secuencia de tareas que hemos realizado durante este tramo ha incluido, por tanto:

1. La presentación de los informes de ejecución

2. La agregación y análisis de los datos contenidos en esos 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. La publicación de una versión resumida de la Memoria en la web de la Universidad

Tabla 1

Presentación de los informes de ejecución		Responsables de los programas
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
Publicación de la versión resumida de la Memoria		Comunicación

Tabla 1.
Tarea para el seguimiento

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

A partir de esos informes hemos elaborado esta memoria, en la que explicamos de una manera rigurosa cómo han evolucionado durante el cuarto tramo los programas que fueron diseñados en septiembre del 2023. 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 el que hemos realizado nuestros objetivos.

Crterios 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, en cambio, admiten diversos grados de cumplimiento.
- Para las acciones que han estado en ejecución durante este tramo pero estaba previsto que fueran completadas en tramos posteriores, 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 que estaban definidas en los cuadros de mando al inicio del tramo. Las variables de análisis nos sirven para interpretar el grado de cumplimiento de esas 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.

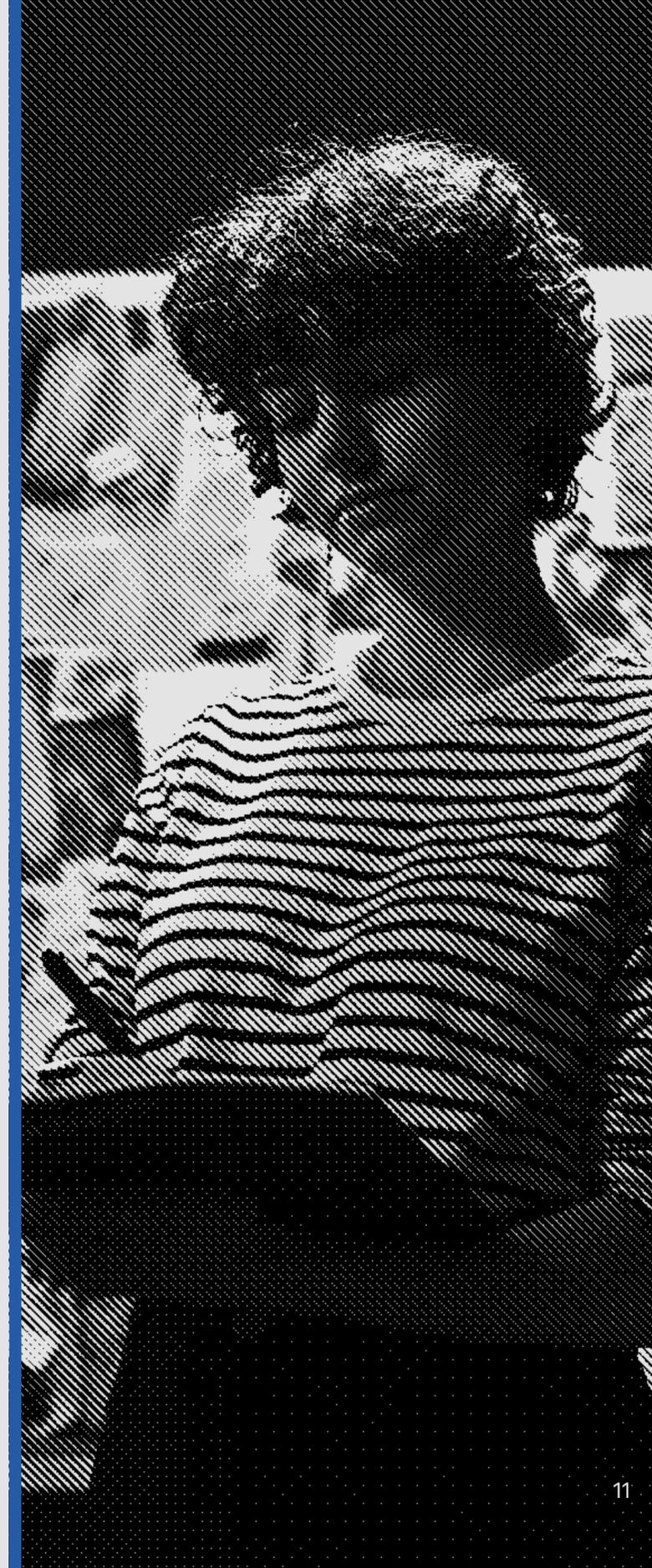
3.2

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 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:** grado medio de cumplimiento que han tenido las acciones incluidas en un 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.



Evaluación de los programas para el tramo 23-24



4.

Tabla 2

Programa		Nº de Proyectos	Nº de Acciones
P1. Impronta		4	7
P2. Innovación Docente		3	7
P3. Vida Universitaria		8	23
P4. Investigación		8	34
P5. Transformación Digital		6	21
P6. Alumni		5	19
P7. Comunicación		7	20
P8. Desarrollo de personas		2	5
P9. Transparencia y Buen Gobierno		10	32
P10. Transformación del Campus		1	1
TOTAL		54	169

Tabla 2.
Proyectos y acciones programados al inicio del cuarto tramo para cada programa

Para este tramo se había programado la ejecución de 169 acciones, agrupadas en 54 proyectos que estaban incluidos en los 10 programas del PEV.

La tabla 2 amplía esa información para cada programa.

4.

Tabla 3

Programa		NP1	NP2	NP3	NP4	NA1	NA2	NA3	NA4
P1. Impronta		6	5	5	4	23	14	14	7
P2. Innovación Docente		5	2	3	3	10	7	23	7
P3. Vida Universitaria		7	8	9	8	27	27	35	23
P4. Investigación		5	7	7	8	14	30	36	34
P5. Transformación Digital		7	7	6	6	16	13	17	21
P6. Alumni		5	6	7	5	20	20	19	19
P7. Comunicación		5	6	8	7	12	16	22	20
P8. Desarrollo de personas		5	6	5	3	14	16	13	5
P9. Transparencia y Buen Gobierno		2	7	10	10	5	24	33	32
P10. Transformación del Campus		1	2	1	1	2	7	3	1
TOTAL		48	56	61	54	143	174	215	169

Tabla 3.
Proyectos y acciones programados desde el inicio del PEV para cada programa

Estos datos nos sirven para apreciar el esfuerzo que se había previsto realizar en cada programa. Si ponemos en relación esos datos con los de los tramos anteriores, podemos apreciar cómo ha ido variando el esfuerzo requerido para cada programa. La tabla 3 describe esta evolución desde el inicio del plan.

Siendo:

- NP1: Número de proyectos del primer tramo;*
- NP2: Número de proyectos del segundo tramo;*
- NP3: Número de proyectos del tercer tramo;*
- NP4: Número de proyectos del cuarto tramo;*
- NA1: Número de acciones del primer tramo;*
- NA2: Número de acciones del segundo tramo;*
- NA3: Número de acciones del tercer tramo;*
- NA4: Número de acciones del cuarto tramo*

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

PROGRAMA 1. Impronta

Acciones programadas: 7

Acciones completadas: 3

Acciones no completadas: 4



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

En el caso de Impronta, la ejecución de las acciones previstas se ha visto dificultada por la transición en su adscripción dentro de la Universidad. Así, el diseño inicial de las acciones y la fijación de objetivos fueron desarrollados por un equipo distinto al que asumió su ejecución durante la mayor parte del tramo. Desde la dirección de Vida Universitaria, se ha aprovechado este cambio organizativo para crear una dirección específica del programa Impronta, reestructurando las funciones y responsabilidades de las personas que trabajan bajo esa dirección. Este esfuerzo directivo no ha sido un obstáculo grave para conseguir los objetivos previstos, que se han cumplido en un alto porcentaje.

Merece la pena destacar que, bajo esta nueva estructura de gobierno, además de ejecutar las acciones y proyectos ya previstos, se ha desarrollado una nueva propuesta de valor para el programa y un nuevo sistema de procesos para su funcionamiento. Estos desarrollos se han orientado a promover una mayor integración y comunicación entre todos los componentes y dimensiones que configuran Impronta. Desde la dirección del programa se espera que esta

nueva estructura y orientación tengan un pleno desarrollo en el nuevo Plan estratégico.

PROGRAMA 2. Innovación Docente

Acciones programadas: 7

Acciones completadas: 6

Acciones no completadas: 1



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

De todas líneas que incluye este Programa, merece la pena destacar los avances logrados en la adopción de metodologías docentes innovadoras. Dentro de esta línea, durante el curso académico 23-24 se ha lanzado con un éxito notable la primera Convocatoria de Proyectos de Investigación Docente de la Universidad Villanueva. A esta convocatoria concurrieron 21 proyectos, de los cuales han sido aceptados 18. En la actualidad se ha comprometido una partida presupuestaria específica para el desarrollo de esos proyectos y para editar una primera publicación de lo que se espera que sea una colección de estudios de innovación docente promovida por la UV. En paralelo, se ha abierto un espacio de información sobre innovación docente en la web de la Universidad que es accesible a todo el PDI a través del Campus Virtual.

También durante este tramo, se ha consolidado el impulso que se había iniciado en tramos anteriores del PEV a la formación del profesorado. En este sentido, se han mantenido los programas formativos de aplicación recurrente (competencias básicas de investigación, competencias docentes básicas, formación para el personal de nuevo ingreso, herramientas de apoyo a la docencia en el aula y competencias digitales

básicas) y se han puesto en marcha otros nuevos, orientados a necesidades más específicas del PDI. En relación con el asesoramiento y el programa Impronta, se han reevaluado las necesidades específicas de formación a partir de la experiencia de este año y, a partir de ese análisis, se ha diseñado para el curso que viene una nueva propuesta formativa.

Con el fin de dinamizar el uso de los recursos digitales docentes y de investigación, se ha mantenido durante este curso una intensa labor de formación en todas las titulaciones. En particular, ha sido destacable el esfuerzo para presentar al PDI los servicios ofrecidos desde el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI). Aunque esta labor ha redundado en un aumento considerable del uso de estos recursos, no se ha logrado alcanzar el objetivo de que al menos el 30% de las guías docentes de grados y posgrados incorporen e-libro u otros recursos similares como manuales y obras de referencia.

PROGRAMA 3.

Vida Universitaria

Acciones programadas: 23

Acciones completadas: 22

Acciones no completadas: 1



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

La valoración general para la ejecución del programa es muy positiva. El objetivo principal para este tramo era consolidar la propuesta de actividades que se venía ofreciendo desde la UV en el ámbito cultural, deportivo, de solidaridad y de capellanía. En este sentido, cabe destacar el crecimiento del grupo de teatro y la celebración del día del deporte. El número de estudiantes que han participado en el conjunto de actividades ha crecido de manera muy significativa alcanzando la cifra de 650. También merece la pena destacar que, desde el área de Vida Universitaria se ha intentado promover actividades que mejoren la cohesión de todos los que formamos parte de la UV y se conviertan en poco tiempo en tradiciones para todos los miembros de nuestra comunidad. Podemos destacar, entre estas actividades, la celebración de un concierto solidario. Otro dato significativo de la labor realizada desde este programa son las 32 visitas realizadas por estudiantes a empresas, organizaciones e instituciones.

Dentro del programa, identificamos dos ámbitos en los que tenemos aún un amplio espacio para la mejora: la participación del PDI y el PAS en las actividades abiertas a ellos y la agilidad y eficiencia con las que

comunicamos las actividades. En el nuevo Plan estratégico deberíamos diseñar algunos mecanismos para la coordinación interna dentro de la UV que nos ayuden a seguir mejorando en esos aspectos.

PROGRAMA 4. Investigación

Acciones programadas: 34

Acciones completadas: 32

Acciones no completadas: 2



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

En términos generales, el desarrollo de este Programa ha sido muy positivo. En particular, ha sido especialmente destacable la iniciativa de asignación de tiempo a la investigación, en la que han participado 80 profesores de la UV con planes personalizados para el trabajo, objetivos y seguimiento. Como resultado complementario, las acreditaciones y sexenios conseguidos por el PDI durante el curso 23-24 han aumentado significativamente, como también ha aumentado el número de proyectos competitivos presentados a convocatorias públicas y privadas. La producción científica del PDI también se ha visto favorablemente afectada por la estrategia de asignación de horas de investigación. Han aumentado en un 116%, sobre datos de 2021, las publicaciones científicas de calidad (JCR/SJR).

También se han logrado avances significativos en lo que afecta al Programa de Doctorado en Sostenibilidad de la Sociedad Digital. Un año más se han cubierto las plazas ofertadas, se ha avanzado en la implantación de los procesos y procedimientos del Programa, se ha adaptado el claustro de profesores a los nuevos requisitos legales, se ha perfeccionado el Título de Experto en Investigación y Análisis de la Sociedad Digital, y se está trabajando en una propuesta de contrataciones predoctorales para el curso que viene.

Aunque no se ha logrado implantar el segundo programa de doctorado de la UV, se han explorado diversas vías de trabajo, varias de las cuales continúan abiertas en el momento de redactarse esta Memoria.

Se ha avanzado también en la consolidación de los grupos internos de investigación, en la creación de institutos de investigación, en la implantación de estructuras y espacios web para la gestión de la investigación y, de manera muy significativa, en el despliegue de herramientas tecnológicas asociadas a la investigación con la contratación e implantación de los módulos de Gestión de Proyectos y Portal del Investigador de la suite Fundanet. También se ha avanzado en la estrategia editorial de la UV, con la edición cofinanciada de una monografía y una obra colectiva, y con el relanzamiento de la revista Cuenta y Razón.

Al final de este tramo, han quedado pendientes de ejecución las acciones relacionadas con la modificación de titulaciones con el fin de incorporar formación investigadora en la oferta de la UV en grado y máster, y aquellas que implican la atracción de financiación externa a través de la creación de cátedras. Estas líneas se verán ampliamente desarrolladas en el siguiente Plan estratégico.

PROGRAMA 5.

Transformación Digital

Acciones programadas: 21

Acciones completadas: 13

Acciones no completadas: 8



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

Durante este tramo, se han ejecutado en el área de Sistemas algunos proyectos que merece la pena destacar. En particular, dentro del proyecto de Digitalización y automatización de procesos y trámites administrativos, ha sido destacable el desarrollo de la nueva aplicación para gestionar solicitudes de compra. Esta nueva aplicación permitirá al área de Gerencia realizar un seguimiento más riguroso y directo de las solicitudes de compra realizadas por los usuarios, facilitando también a éstos el un seguimiento detallado de sus peticiones. El rediseño del Campus Virtual ha sido otra de las acciones ejecutadas durante este tramo que nos ha permitido mejorar la experiencia de usuario de los alumnos y del personal docente facilitando el acceso a los diferentes servicios y aplicaciones que les ofrece la Universidad. Otra clara línea de mejora ha consistido la sustitución de los proyectores emplazados en las aulas por monitores digitales, así como la renovación de todo el parque de impresoras con las que contaba la Universidad.

Durante este tramo, se ha hecho también un esfuerzo notable desde el área de Sistemas para dotar tecnológicamente al nuevo edificio de Pozuelo donde se impartirán las titulaciones de Enfermería y Fisioterapia. Aunque este proyecto no figuraba en el diseño inicial del cuadro de mando para el

programa, ha significado un avance notable en la dotación tecnológica de la UV.

En contraste con estos resultados, se planificaron para este tramo varias acciones que no han podido ejecutarse, por diversos motivos. Entre esas acciones, merece la pena destacar las que están relacionadas con la plataforma de Gestión Académica UXXI, como son, el despliegue del nuevo Portal de Servicios Académicos, la habilitación de la firma digital de actas y la disponibilidad del certificado oficial del Suplemento Europeo al Título (SET). Por razones ajenas a los equipos de desarrollo, tampoco ha sido desplegada la aplicación móvil de la Universidad. Todos estos proyectos son de gran relevancia y serán introducidos en el siguiente Plan estratégico.

PROGRAMA 6. Alumni

Acciones programadas: 19

Acciones completadas: 15

Acciones no completadas: 4



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

En el programa de Alumni se han producido avances importantes. En buena medida, estos avances han sido el resultado de la reorganización realizada en el departamento –poniendo en marcha la dirección de Alumnos, Career Services y Alumni– y la implementación de una nueva orientación estratégica. Entre los logros conseguidos, cabe destacar la mejora en la explotación del CRM y el reforzamiento de los canales de comunicación y apoyo a los delegados de curso y representantes estudiantiles. Entre las iniciativas realizadas, el evento ‘Paso a Alumni’ tuvo una gran acogida y el ‘Encuentro Alumni’ consiguió movilizar a 350 antiguos alumnos, con la celebración de diversos aniversarios de 5, 10, 15, 20 y 25 años en las diferentes titulaciones.

En cuanto a las líneas de mejora que deben recogerse en el siguiente Plan estratégico, cabe destacar la potenciación del portal de empleo, la mejora del soporte y cobertura para las convocatorias de las iniciativas y el aprovechamiento posterior de los eventos celebrados para difundirlos a través de diferentes canales.

PROGRAMA 7.

Comunicación

Acciones programadas: 20

Acciones completadas: 14

Acciones no completadas: 6



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

Durante este tramo, hemos seguido consolidando nuestras estrategias de comunicación y promoción. En el ámbito de la comunicación, hemos focalizado este esfuerzo en la mejora y unificación de los procesos, con el objetivo de comunicar eficazmente todos los eventos desarrollados dentro de la Universidad, dirigiendo nuestras acciones comunicativas hacia los públicos interesados a través de los canales adecuados. Estas mejoras nos han permitido ejecutar una comunicación más efectiva, facilitando la difusión de información relevante y mejorando significativamente la organización de los eventos. En particular, merece la pena destacar la celebración y comunicación de las jornadas de Aprendizaje-Servicio (ApS), que han pasado de ser una iniciativa interna a formar parte de la vida universitaria. Además, se han organizado y comunicado un amplio conjunto de actividades, que han incluido, entre muchas otras, torneos deportivos, proyectos culturales o visitas a instituciones nacionales e internacionales. Todas estas actividades se han comunicado a través de nuestros medios, fortaleciendo así el sentimiento de comunidad y el orgullo de pertenencia.

Este año, hemos lanzado una nueva campaña de comunicación 'Hazlo Bien', en la que han colaborado nuestros alumnos, para resaltar la excelencia y los valores de la Universidad.

Esta campaña se ha implementado a través de múltiples canales, tradicionales y digitales, para maximizar su alcance. Hemos seguido también mejorando la visibilidad en nuestro entorno con la celebración de eventos y visitas a la Universidad de figuras relevantes. Merece la pena destacar entre ellas la visita de Isabel Díaz Ayuso, presidenta de la Comunidad de Madrid, la sesión 'España y la Unión Europea: Retos y desafíos', con la participación de eurodiputados españoles como Javier Zarzalejos, Maite Pagazaurtundua y Hermann Tertsch, la mesa redonda 'Tertulias de radio: Entre muros y puentes', en la que contamos con Aimar Bretos, director del programa 'Hora 25' de la Cadena SER, y Rafa Latorre, director de 'La brújula' de Onda Cero, o el debate sobre 'La independencia del poder judicial', en el que intervinieron algunos juristas eminentes.

En términos de promoción, hemos desarrollado un esfuerzo notable para contactar y atraer a los alumnos que comenzarán a formarse en los grados de Enfermería y Fisioterapia, que empezarán a impartirse en el campus de Pozuelo a partir del curso 24-25.

PROGRAMA 8.

Desarrollo de Personas

Acciones programadas: 5

Acciones completadas: 4

Acciones no completadas: 1



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

Durante este tramo, el foco de este programa estaba puesto en dos proyectos: empezar a trabajar en la definición de una estrategia de desarrollo del talento – en particular del PAS–, e implantar una sistemática para la definición y ejecución de un plan de formación –tanto para PDI y PAS– que contribuya a ese desarrollo. Como puede observarse en el cuadro de mando, la ejecución de esos proyectos ha tenido resultados muy diferentes.

El plan anual para el desarrollo del talento no ha sido acometido finalmente y es uno de los proyectos a incluir y abordar en el siguiente Plan estratégico, por el impacto positivo que puede tener en el desempeño y resultados de la UV, y en la fidelización y potenciación de perfiles clave. De hecho, ese plan debería tener una visión más global para contemplar a todo el personal de la Universidad, tanto PAS como PDI.

En cuanto al plan de formación, se han conseguido todos los objetivos que nos habíamos marcado y se han sentado las bases para seguir construyendo un plan de formación que se vaya adaptando a las necesidades que en cada momento se consideren prioritarias. En relación con el plan de formación, y de cara a la elaboración del nuevo Plan estratégico, habrá que afianzar los procesos administrativos de soporte para llevar un control más pormenorizado de las

acciones, aprovechamiento, satisfacción, etc. Igualmente, será necesario trabajar para conseguir un mayor nivel de compromiso con las actividades programadas por parte de los participantes, sacando así el máximo aprovechamiento de las mismas y de los recursos que se emplean en su diseño y ejecución.

En términos globales, y teniendo en cuenta los cambios que han acaecido en la dirección del área de Personas y Organización, debemos valorar lo conseguido durante este tramo de manera positiva, consolidando y haciendo tangible la visión estratégica que la dirección de la Universidad tiene de la gestión de las personas.

PROGRAMA 9.

Transparencia y Buen Gobierno

Acciones programadas: 32

Acciones completadas: 24

Acciones no completadas: 8



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

En este programa se ha ejecutado un número considerable de acciones que 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 presentación y verificación del programa Docencia, que nos servirá para mejorar y evaluar la calidad con la que trabaja nuestro personal docente.

Dentro de este programa, es también destacable el amplio esfuerzo que se ha desarrollado para implantar una cultura orientada hacia el cumplimiento normativo. Algunos proyectos, no obstante, han quedado sin completar. Debemos destacar entre esos proyectos el diseño y puesta en marcha de un portal de transparencia. Siendo Villanueva una universidad que se siente profundamente comprometida con la apertura y la rendición de cuentas, este proyecto será un elemento clave que desarrollaremos en el siguiente Plan estratégico.

PROGRAMA 10.

Transformación del Campus

Acciones programadas: 1

Acciones completadas: 1

Acciones no completadas: 0



info@villanueva.edu

Comentario a la ejecución

En el caso de Impronta, la ejecución de las acciones previstas se ha visto dificultada por la transición en su adscripción dentro de la Universidad. Así, el diseño inicial de las acciones y la fijación de objetivos fueron desarrollados por un equipo distinto al que asumió su ejecución durante la mayor parte del tramo. Desde la dirección de Vida Universitaria, se ha aprovechado este cambio organizativo para crear una dirección específica del programa Impronta, reestructurando las funciones y responsabilidades de las personas que trabajan bajo esa dirección. Este esfuerzo directivo no ha sido un obstáculo grave para conseguir los objetivos previstos, que se han cumplido en un alto porcentaje.

Merece la pena destacar que, bajo esta nueva estructura de gobierno, además de ejecutar las acciones y proyectos ya previstos, se ha desarrollado una nueva propuesta de valor para el programa y un nuevo sistema de procesos para su funcionamiento. Estos desarrollos se han orientado a promover una mayor integración y comunicación entre todos los componentes y dimensiones que configuran Impronta. Desde la dirección del programa se espera que esta

nueva estructura y orientación tengan un pleno desarrollo en el nuevo Plan estratégico.

Evaluación general del cumplimiento para el tramo 23-24



5.

Una vez analizada y evaluada la ejecución de cada programa, realizaremos ahora esas mismas tareas para el conjunto de todos los programas que han sido ejecutados durante el tramo 23-24. Para poder realizar este análisis, resumimos en la siguiente tabla los grados de eficacia y avance que hemos conseguido para cada programa.

Tabla 4.
Resumen del cumplimiento de los programas. (valores expresados en porcentaje)

Tabla 4

Programa	Eficacia	Avance
P1. Impronta	75,14	75,14
P2. Innovación Docente	92,86	92,86
P3. Vida Universitaria	114,22	95,65
P4. Investigación	113,59	94,12
P5. Transformación Digital	64,29	64,29
P6. Alumni	151,5	92,05
P7. Comunicación	88,3	74,9
P8. Desarrollo de personas	80	80
P9. Transparencia y Buen Gobierno	75	75
P10. Transformación del Campus	100	100
TOTAL	95,50%	84,40%

5.

Esta información nos sirve calcular el grado medio de eficacia y de avance que ha tenido el Plan Estratégico a lo largo del cuarto tramo. Como complemento a este análisis, hemos incluido en el anexo 1 una serie de figuras que ilustran los grados de eficacia y avance para cada programa.



5.

Grado medio de cumplimiento para el cuarto tramo

Evaluación general de la ejecución para el cuarto tramo

Acciones completadas sobre las programadas: $134 / 169 = 79,29 \%$

Grado medio de eficacia: $954,98 / 10 = 95,50 \%$

Grado medio de avance: $844,01 / 10 = 84,40 \%$

La tabla siguiente compara esos datos con los de periodos anteriores.

Criterios para evaluar la ejecución	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3	Tramo 4
Acciones completadas sobre programadas	83,9%	65,52%	72,09%	79,29%
Grado medio de eficacia	120,15%	86,89%	85,58%	95,50%
Grado medio de avance	54,49%	66,84%	75,16%	84,40%

5.

De las 169 acciones que fueron diseñadas al inicio de este tramo, 134 han sido completamente ejecutadas, dejando 35 incompletas. Estos datos significan que se ha logrado el cumplimiento completo del 79,29% de las acciones previstas. Este dato indica una clara evolución favorable en relación a las acciones completadas en el segundo y tercer tramo. Los datos que comparan la eficacia y el avance en la ejecución de los programas ofrecen una imagen similar, expresando una clara mejora en el desempeño en relación a los dos tramos anteriores. En general, podemos interpretar positivamente esos datos, destacando el esfuerzo de las unidades de la UV a cargo de los programas para sacar adelante las acciones.

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 para el programa de Transformación digital y el nivel algo más alto, pero también por debajo de lo esperado, para los programas de Impronta, Comunicación, Desarrollo de personas, y Transparencia y buen gobierno.

Estos datos justifican los responsables de esos programas analicen con cuidado cuáles han sido las acciones con un peor desempeño y cuáles han sido los motivos que explican esa desviación.

Es también importante que esta reflexión se traslade al nuevo Plan estratégico, que entrará en vigor a partir del tramo siguiente. En el lado positivo, cabe destacar el alto nivel de cumplimiento conseguido en los programas de Innovación docente, Vida universitaria y Alumni.



5.

Programa		NP1	NP2	NP3	NP4	NA1	NA2	NA3	NA4
P1. Impronta		6	5	5	4	23	14	14	7
P2. Innovación Docente		5	2	3	3	10	7	23	7
P3. Vida Universitaria		7	8	9	8	27	27	35	23
P4. Investigación		5	7	7	8	14	30	36	34
P5. Transformación Digital		7	7	6	6	16	13	17	21
P6. Alumni		5	6	7	5	20	20	19	19
P7. Comunicación		5	6	8	7	12	16	22	20
P8. Desarrollo de personas		5	6	5	3	14	16	13	5
P9. Transparencia y Buen Gobierno		2	7	10	10	5	24	33	32
P10. Transformación del Campus		1	2	1	1	2	7	3	1
TOTAL		48	56	61	54	143	174	215	169

Si conectamos los grados medios de eficacia y de avance para todos los programas a lo largo de todos los tramos ejecutados hasta ahora del PEV (tabla 16) con la evolución de las acciones y proyectos que fueron 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 ha tenido un nivel de cumplimiento muy alto en las tres variables consideradas (para observar con detalle la evolución del cumplimiento en cada programa, ver el conjunto de figuras 1, incluido en el Anexo 1). Es así destacable que los niveles de esas tres variables para el cuarto tramo superan a los niveles para dos tramos anteriores e incluso, en el caso del avance, el nivel conseguido para el cuarto tramo es el más alto desde el inicio de la ejecución del PEV. Estos valores ponen en valor lo conseguido durante la ejecución para el cuarto tramo. La tabla 3 nos indica, no obstante, que el número de los proyectos y acciones programadas para el cuarto tramo ha sido significativamente inferior, en comparación con los dos tramos anteriores. Este dato nos da la señal de que el actual Plan estratégico ha entrado en una fase de agotamiento que justifica la necesidad de elaborar y poner en marcha un nuevo Plan que reoriente e infunda un nuevo impulso a la iniciativa estratégica de la Universidad.

 **Universidad
Villanueva**