

**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 20-21**

pág 11

06

**Evaluación general del
cumplimiento para el tramo 21-22**

pág 23

Presentación

Madrid, septiembre 2022

Esta memoria ha sido redactada al cierre del segundo tramo del Plan Estratégico Villanueva 20-25 (en adelante PEV). En línea con la primera Memoria, que elaboramos en junio de 2021, este documento pretende ofrecer una imagen clara y precisa del grado en el que se han cumplido las líneas estratégicas que fueron diseñadas para este tramo, en septiembre de 2021.

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 que les fueron asignados en septiembre de 2021.
- 2.** Apreciar el grado de avance en el que se encuentran, al final de este tramo, los proyectos y programas que fueron definidos, en julio de 2020, en el texto original del PEV.
- 3.** Ofrecer, a través de diversas herramientas de análisis, una serie de juicios que sirvan a los directivos de la Universidad Villanueva (en adelante UV) para reorientar su gestión de los programas, y al resto de nuestros actores interesados, para evaluar la situación actual y los progresos de la UV.
Podemos afirmar, por tanto, que este documento pretende ser 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. Este documento, que fue diseñado a través de un intenso esfuerzo colectivo, se concibió en su forma original como una herramienta flexible y dinámica, que debía servir a la UV para adaptarse a los rápidos cambios que estaban sucediendo en el ecosistema universitario y responder a la vez a las crecientes demandas que estaba dirigiendo la sociedad a las universidades. Pretendía además ser un instrumento para la transparencia, que sirviera a la UV para comunicar a otros actores de su entorno cuáles eran los objetivos que se había propuesto y los logros que iba consiguiendo.

Para conseguir estos fines, el PEV se estructuraba en dos dimensiones, una relacionada con su contenido y otra relacionada con su aplicación en el tiempo. En relación a su contenido, el PEV definía la estrategia de la UV en tres niveles. En el nivel más general se identificaban diez programas. En un nivel intermedio, esos programas se estructuraban en proyectos. En un nivel inferior, cada uno de los proyectos se concretaba en una serie de acciones que pretendían ser realizables y medibles en el corto plazo. Los programas fueron definidos en el PEV con la amplitud necesaria para orientar y dar sentido a diferentes líneas de actuación, pero también con la intención de que fueran estables para todo el periodo de vigencia del plan, es decir, desde septiembre de 2020 hasta junio de 2025. En contraste, los proyectos y acciones se definieron para ser revisados, evaluados y actualizados al final de cada tramo, en función de cómo habían ido evolucionando el entorno, los objetivos y la situación interna de la UV.

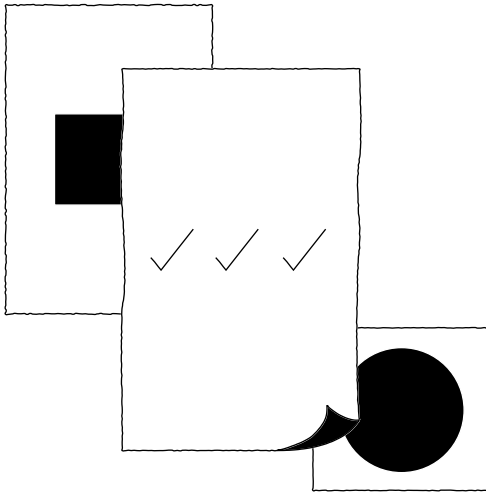
En relación a la dimensión temporal, el PEV dividía su ejecución en tres etapas: formulación, implementación y comunicación. En la primera etapa se definía el contenido de la estrategia. En la segunda se ejecutaba la estrategia para después medir y evaluar sus resultados. En la tercera se daban a conocer a otros actores los resultados conseguidos. Éste proceso se diseñó para ser realizado de una manera cíclica en cada uno de los cinco tramos –que irían desde septiembre de un año hasta junio del siguiente– de manera que la evaluación de los resultados conseguidos al final de un tramo sirviera como base para rediseñar 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 grado de cumplimiento de sus contenidos debe ser evaluado al final de cada tramo, para actualizar y mejorar su diseño. En este punto de conexión toman especial relevancia las memorias de seguimiento, que se elaboran al final de cada tramo. Cada una de estas memorias pretende ser una herramienta que sirva a los directivos de nuestra universidad para evaluar los resultados que ha obtenido su estrategia en un tramo, para comunicarlos a nuestras partes interesadas y para diseñar la estrategia que será ejecutada en el tramo siguiente.

Aplicando el proceso fijado en el PEV, ofrecemos en estas páginas la Memoria de seguimiento para el segundo tramo del plan, que ha ido desde septiembre del 2021 hasta junio del 2022. Esta Memoria ha sido elaborada por la Oficina del Plan Estratégico, en estrecha colaboración con la Comisión de Seguimiento y todos los directivos de la UV 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 segundo 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 representación visual de las distintas medidas que hemos usado para evaluar el cumplimiento de las acciones y los cuadros de seguimiento que han sido elaborados para cada programa.

1. Metodología para el seguimiento

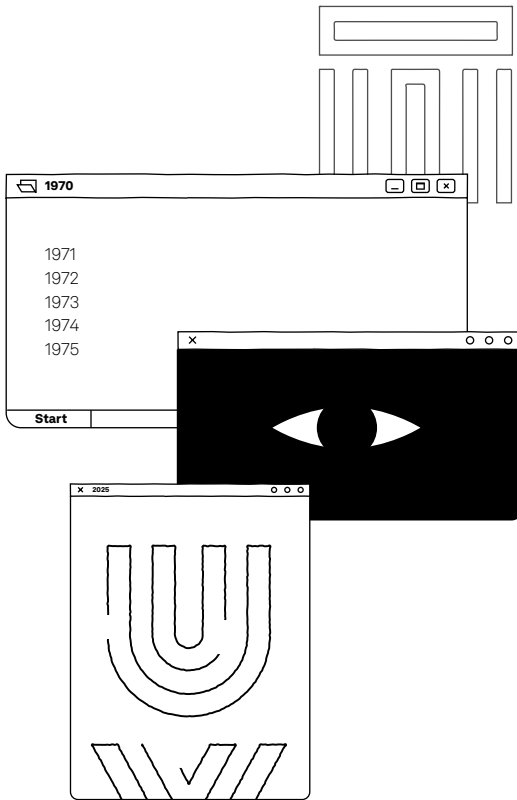


1.1 Etapas y responsables

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 segundo tramo, hemos aplicado la secuencia de tareas que definimos 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

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



En esta fase han sido un elemento esencial los informes de ejecución que han sido elaborados por los directivos que han tenido a su cargo la ejecución de los programas. En esos informes, los responsables de cada programa han explicado, para cada una de las acciones:

1. El nivel de cumplimiento que ha sido alcanzado para los objetivos
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 que propone para el contenido general del PEV
6. La evidencias que presenta para justificar el cumplimiento

A partir de esos informes hemos podido elaborar este documento, en el que explicamos de una manera rigurosa y clara cómo han evolucionado durante este segundo tramo los programas que fueron identificados en el PEV. Esta información servirá a los órganos de gobierno de la UV, a su equipo directivo y al resto de los actores que tienen algún interés en nuestra universidad para evaluar el grado en el que hemos conseguido nuestros objetivos. Servirá además como base para adaptar el contenido de nuestra estrategia a los continuos cambios en el entorno, permitiendo la introducción de correcciones y la mejora continua.

1.2. Criterios y definiciones

Antes de presentar los resultados de nuestro análisis, es conveniente que precisemos cuáles han sido los criterios que hemos aplicado para medir y evaluar la ejecución de las acciones. Así, conviene que hagamos algunas aclaraciones, en relación a los objetivos que se asignaron a las acciones al inicio de este tramo:



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



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

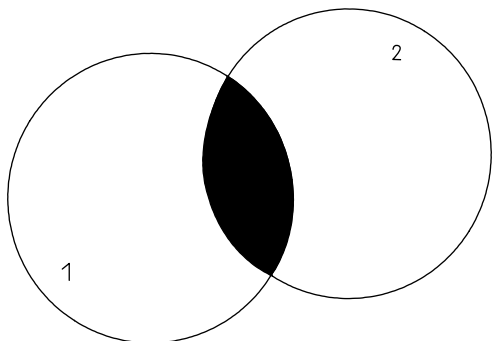


Para todas las acciones que han estado en ejecución durante este tramo pero estaba previsto que fueran completadas en tramos posteriores (esto significa que la acción tenía asignado un plazo de ejecución que superaba el mes de junio de 2022), se han definido unos objetivos intermedios que nos han permitido medir su cumplimiento durante este tramo.



En el caso de que una acción no haya sido completamente ejecutada, corresponderá al responsable del programa decidir si esa acción será redefinida para el tramo siguiente.





En relación a las variables, hemos utilizado dos tipos: de medición y de análisis. Las variables de medición nos han servido para hacer un registro objetivo de la ejecución de las acciones y aparecían ya definidas en los cuadros de mando de los programas. Las variables de análisis han sido elaboradas en esta Memoria a partir de las variables de medición, y nos han servido para interpretar y evaluar el cumplimiento. Hemos empleado ambos tipos de variables en los cuadros de seguimiento de los programas y en las tablas de análisis. Ambas fuentes de información están incluidas en esta Memoria.

En este punto, es conveniente que expliquemos el significado de algunas de esas variables.

Variables referidas a las acciones e incluidas en los cuadros de seguimiento:

Cumplimiento:

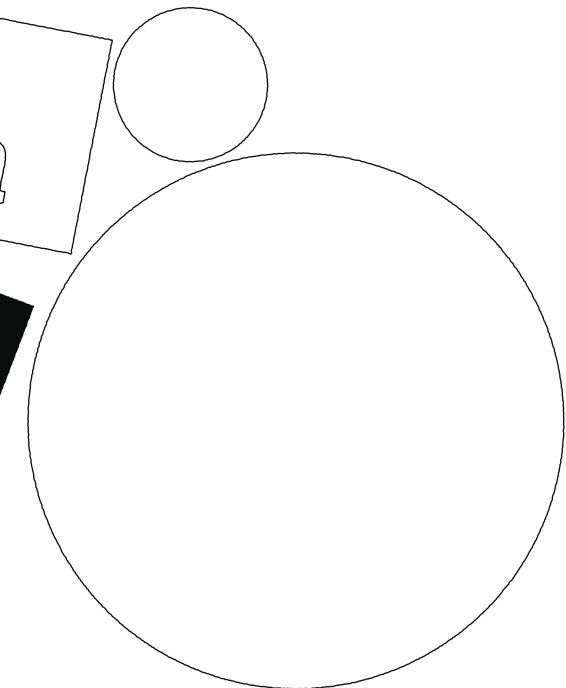
Expresado en la forma de un porcentaje, expresa el grado en el que ha sido alcanzado el objetivo (o variable de medición) que fue asignado a una acción al inicio de este tramo.

Eficacia:

Expresa el grado en el que ha sido alcanzado el objetivo de la acción. El valor de esta variable se calcula a partir del cumplimiento (tomando 1 como valor de referencia que equivale al 100% del cumplimiento), y es utilizado como un índice para estimar el grado de eficacia del programa.

Avance:

Expresa el grado en el que se ha progresado en el cumplimiento de la acción. El valor de esta variable coincide con el valor de la eficacia, limitando su valor máximo a 1 (indicando con este valor la ejecución completa de la acción, incluso en el caso de que su cumplimiento haya superado el objetivo previsto). Los valores que toma esta variable para las acciones serán utilizados para estimar el grado de avance de los programas.



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 de este tramo, y fueron incluidas por tanto 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: Expresado como un porcentaje, indica el grado medio de cumplimiento que han tenido las acciones del programa. 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: Expresado como un porcentaje, indica el grado de desarrollo o progreso en el que se encuentra un programa. Se calcula dividiendo la suma de todos los índices de avance que corresponden a las acciones del programa entre el número de las acciones programadas.

2. Evaluación de los programas para el tramo 21-22

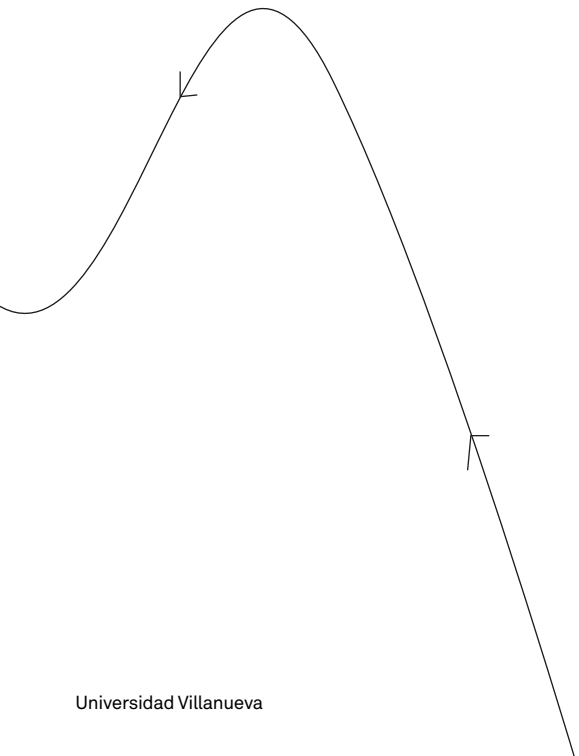
Para este segundo tramo se había programado la ejecución (parcial o completa) de 174 acciones, agrupadas en 56 proyectos que estaban incluidos en los 10 programas del PEV. Exponemos esta información, detallada para cada programa, en la siguiente tabla.

Programa	Nº de Proyectos	Nº de Acciones
P.1 IMPRONTA	5	14
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	2	7
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	8	27
P.4 INVESTIGACIÓN	7	30
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	7	13
P.6 ALUMNI	6	20
P.7 COMUNICACIÓN	6	16
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	6	16
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	7	24
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	2	7
TOTAL	56	174



Estos datos nos sirven para apreciar el esfuerzo que se había previsto realizar en cada uno de los programas. En este sentido, si ponemos en relación estos datos con los del periodo anterior, podemos apreciar en qué medida se ha ido acentuando o decreciendo el esfuerzo que requiere cada programa para conseguir su completo cumplimiento. En la siguiente tabla describimos cómo ha ido evolucionando ese esfuerzo desde el inicio del plan.

En las líneas siguientes trataremos de evaluar la ejecución que han tenido los programas en este segundo tramo. Para realizar este análisis, tomaremos como referencia el valor de los objetivos que les fueron asignados a las acciones al inicio del tramo y los datos sobre el cumplimiento que estaban incluidos en los informes de seguimiento. Completaremos el análisis de cada programa con un breve texto, aportado por cada uno de los responsables, que nos ayudará a entender los aspectos cualitativos que más han influido en su ejecución.



Programa	NP1	NP2	Var	NA1	NA2	Var
P.1 IMPRONTA	6	5	- 16,7%	23	14	-39,1%
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	5	2	- 60%	10	7	-30%
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	7	8	14,29%	27	27	0%
P.4 INVESTIGACIÓN	5	7	40%	14	30	114,3%
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	7	7	0%	16	13	-18%
P.6 ALUMNI	5	6	20%	20	20	0%
P.7 COMUNICACIÓN	5	6	20%	12	16	33,3%
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	5	6	20%	14	16	14,3%
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	2	7	250%	5	24	380%
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	1	2	100%	2	7	250%
TOTAL	48	56	16,7%	143	174	21,7%

2.1.1

Programa 1

Impronta

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 14
Acciones completadas: 12
Acciones no completadas: 2

Comentarios a la ejecución

Los diferentes proyectos que forman el programa Impronta han avanzado a buen ritmo, de acuerdo con lo planificado. Cabe destacar que el número de alumnos participantes en las actividades de aprendizaje servicio ha sido muy alto. También ha tenido una excelente acogida el proyecto de mentoring entre los antiguos alumnos y entre los alumnos que finalizan sus estudios. El proyecto de asesoramiento ha mejorado notablemente el número de alumnos asesorados, si bien todavía no hemos conseguido que se lleve a cabo de un modo pleno. Para avanzar en esta dirección pondremos en marcha durante el próximo curso una experiencia piloto que ya se ha diseñado con los alumnos del primer curso con el fin de mejorar significativamente la integración del asesoramiento en la actividad académica ordinaria. Respecto a las materias del Core curriculum han mejorado significativamente los ratios de

doctores y profesores acreditados, y se va a poner en marcha una experiencia piloto de integración horizontal de asignaturas en primer curso en torno a la materia core del semestre. Con esta acción esperamos hacer más visible que esas materias tienen una clara vocación vertebradora y significativa.

A la vista de los progresos realizados en este tramo, el próximo curso podremos avanzar en la definición del perfil de egresado para cada titulación, que concretará las competencias genéricas que ya fueron definidas. De este modo estaremos en condiciones de plantear próximamente los principales elementos integradores del modelo educativo, así como sus implicaciones metodológicas y de innovación educativa.

Grado de eficacia: $32,42 / 14 = 231,57\%$

Grado de avance: $12,97 / 14 = 92,64\%$

2.1.2

Programa 2

Innovación Docente

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 7

Acciones completadas: 1

Acciones no completadas: 2

Comentarios a la ejecución

Este programa está parcialmente vinculado con el programa Impronta. En este sentido, merece la pena destacar el pleno cumplimiento de las acciones incluidas en este programa y que estaban dirigidas a integrar Impronta en la actividad docente. Esta integración ha sido especialmente destacable en lo que tiene que ver con los proyectos de Core y ApS, que han sido implantados en todas las titulaciones de la UV. En relación a la formación del PDI, se han cubierto todos los objetivos iniciales, aplicando un extenso programa formativo en modalidad híbrida (presencial/online) que ha servido para desarrollar las competencias docentes, investigadoras, de asesoramiento y en el uso de herramientas digitales. Además se ha completado desde el Rectorado el diseño de una estrategia para el desarrollo orgánico de nuevas titulaciones.

Grado de eficacia: $2,13 / 7 = 30,42\%$

Grado de avance: $2,13 / 7 = 30,42\%$

Merece también ser destacado que hemos logrado poner en marcha un grupo de trabajo en el área de Educación centrado en la innovación para la docencia. No obstante, se ha considerado necesario reprogramar esta acción para el tramo siguiente, con el fin de asegurarnos de que el grupo llegue a generar unas dinámicas que sean realmente innovadoras. Ha quedado también sin completar, y pendiente por tanto de reprogramación, la aprobación de un plan para la transformación digital del PDI, que se ha limitado en este tramo a ofrecer la formación instrumental a la que nos hemos referido más arriba.

Debemos destacar finalmente el problema de calendarización que ha afectado a algunas de las acciones del programa. El desarrollo del curso ha puesto de manifiesto que algunos de los objetivos eran demasiado ambiciosos para la fase inicial en la que estaba el programa. En concreto, no hemos llegado a diseñar un planteamiento conceptual riguroso para definir las metodologías docentes que deben sustentar el proyecto educativo de la UV. En este sentido, sólo hemos podido desarrollar un primer trabajo exploratorio a través del plan de formación aplicado y de la colaboración que hemos puesto en marcha con la consultora INNEDU para diseñar los programas online y *blended* de la UV. Debemos hacer aún una reflexión amplia y profunda sobre el modelo de aprendizaje que debe asumir la UV, y es probable que necesitemos para ello contar con recursos más expertos.

2.1.3

Programa 3 Vida Universitaria

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 27

Acciones completadas: 20

Acciones no completadas: 7

Comentarios a la ejecución

La valoración general para la ejecución del programa es muy positiva. En este sentido, cabe destacar el desarrollo que se ha realizado en este tramo de numerosas actividades culturales que han tenido un alto nivel de participación entre alumnos. Se han puesto también en marcha los cuatro clubes previstos (debate, arte, libro y teatro). En cuanto, a las actividades deportivas, se han ampliado los convenios con instalaciones deportivas cercanas y se han superado los objetivos programados en términos de actividades y alumnos participantes. A pesar de los buenos resultados, y de cara a los tramos siguientes, sería deseable contar con una persona que se encargara de ampliar el número y variedad de este tipo de actividades. Este esfuerzo ayudaría a enriquecer esta dimensión de la vida universitaria.

Otro proyecto en el que se han superado de una manera notable los objetivos es el dedicado a las actividades de capellanía. Se han cumplido también los objetivos asignados al servicio de atención a la diversidad, mejorando el nivel de conocimiento de este servicio entre los alumnos y haciendo posible su prestación a demanda. En relación al proyecto orientado a promover las actividades de servicio a la sociedad merece ser destacado que las actividades solidarias han superado ampliamente todos los objetivos asignados, tanto en organización de actividades como en participación de estudiantes. Dentro del proyecto dedicado a promover la formación a través de actividades extrauniversitarias, ha sido destacable el cumplimiento de las acciones vinculadas con la formación en emprendimiento. Esta línea de actuación, que ha sido abierta durante este tramo, debe contribuir a ofrecer un alto valor formativo a todos nuestros estudiantes.

De cara a la definición de las acciones para los próximos años, podemos identificar varios ámbitos de mejora. En particular, sería conveniente impulsar nuevas acciones para reforzar la convivencia entre todos los miembros de la comunidad universitaria, en una línea de trabajo que debe ser abordada de una manera conjunta por los departamentos de Alumnos y Personas. Debemos también seguir esforzándonos para mejorar el análisis de los procesos de gestión que, dentro del área internacional, afectan a los alumnos incoming y outgoing.

Grado de eficacia: 25,29 / 27 = 93,66 %

Grado de avance: 21,36 / 27 = 79,11 %

2.1.4

Programa 4 Investigación

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 30

Acciones completadas: 22

Acciones no completadas: 8

Comentarios a la ejecución

Los resultados del periodo para este programa han sido muy positivos. Se ha logrado avanzar en todos los proyectos planteados, siendo pocas las acciones que han quedado sin iniciar. Dentro de las acciones en proceso, algunas han quedado pendientes de la obtención de recursos, como es el caso de las acciones vinculadas a la concesión de becas, contratos de asistencia a la investigación y movilidad investigadora. Otras acciones han quedado incompletas pues requieren la concurrencia de otras áreas de gestión de la UV, como es el caso de la creación de un portal de información para la investigación, que precisa de la participación de las áreas de Sistemas y Comunicación.

Solamente tres acciones han quedado sin iniciar. Dos de ellas tienen como único contenido la toma de decisiones sobre compromisos

volcados en la memoria presentada para la aprobación como universidad privada. Estos compromisos se refieren a la creación de institutos y cátedras cuyo objeto no coincide con las que la UV podría poner en marcha una vez iniciada su andadura. Se ha percibido internamente que esta toma de decisiones no es preceptiva en la medida en que la UV está ya poniendo en marcha iniciativas que avanzan en esa dirección. Por este motivo, las acciones indicadas serán eliminadas en el siguiente tramo del PEV.

Grado de eficacia: $25,19 / 30 = 83,96 \%$

Grado de avance: $24,5 / 30 = 81,67 \%$

2.1.5

Programa 5 Transformación Digital

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 13
Acciones completadas: 10
Acciones no completadas: 3

Comentarios a la ejecución

A lo largo del segundo tramo, y a medida que la Universidad ha ido avanzando en su plan de transformación digital, se han acometido nuevos proyectos que han dado respuesta a las nuevas necesidades de la gestión académica. En este sentido, merece la pena destacar la puesta en marcha de una nueva plataforma para la gestión de los proyectos de investigación docente (Fundanet), así como el despliegue de un sistema para la gestión de la movilidad entrante y saliente de los estudiantes (MoveOn).

La adaptación y mejora de los procesos de gestión académica ha supuesto otra de las áreas de trabajo en las que hemos incidido durante este tramo. Podemos destacar, en este sentido, el desarrollo de nuevos paneles de información para los procesos de encuestas, paneles de información económica y cuadros de

mando para la gestión académica que están ayudando en la toma de decisiones a los diferentes departamentos implicados. Algunas acciones de este programa han contribuido también a la mejora continua de los procesos internos de la UV, con el fin de facilitar y agilizar las gestiones diarias como, por ejemplo, los procesos de altas y bajas de usuarios o la gestión de los tickets de comida. Ha sido también destacable el esfuerzo realizado para seguir avanzando en la formación continua del PDI en el uso de las nuevas tecnologías y de los sistemas informáticos que están disponibles en la UV, realizando sesiones formativas en el uso de las aplicaciones de formación On-Line y de entornos colaborativos.

Grado de eficacia: 10 / 13 = 76,92 %

Grado de eficacia: 10 / 13 = 76,92 %

2.1.6

Programa 6

Alumni

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 20

Acciones completadas: 12

Acciones no completadas: 8

Comentarios a la ejecución

En el programa Alumni se han seguido produciendo avances importantes, entre los que cabe destacar la celebración de doce eventos y encuentros en los que se ha registrado una alta participación de nuestros Alumni, el aumento significativo en el registro de antiguos alumnos, la puesta en marcha de una iniciativa para incentivar que antiguos alumnos de la UV ofrezcan prácticas y empleo a nuestros alumnos actuales, el lanzamiento del portal de empleo y la entrega de la Primera Edición de los Premios Alumni Villanueva. Merece también ser destacada la participación de la Junta de Alumni en el diseño y promoción de actividades dirigidas a nuestra comunidad Alumni, al igual que el esfuerzo realizado para difundir estas actividades a través de las redes sociales.

mencionar el contacto con los delegados de promociones anteriores, la participación de los Alumni en las actividades de vida universitaria y el diseño y puesta en marcha de un programa de formación continua que esté dirigido de una manera específica para nuestros Alumni. Sin duda estas son líneas en las que tendremos que focalizar nuestro esfuerzo en los tramos siguientes.

Grado de eficacia: 19,17 / 20 = 95,85 %

Grado de avance: 14,09 / 20 = 70,45 %

Entre las posibles líneas de mejora para el futuro se pueden

2.1.7

Programa 7

Comunicación

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 16

Acciones completadas: 12

Acciones no completadas: 4

Comentarios a la ejecución

Una vez ejecutados los proyectos diseñados en el primer tramo relativos a la planificación, seguimiento y optimización de los planes de Marketing y Promoción, en el segundo tramo hemos afrontado las etapas de análisis, planificación, diseño y puesta en marcha de los planes de Comunicación y Promoción. En este sentido el proceso de promoción se inició en Noviembre de 2021 y la campaña digital fue lanzada en enero de 2022. Si la primera fecha está en línea con la del resto de las universidades privadas, la segunda supone un anticipo. Otras acciones relevantes han sido la automatización de la convocatoria del Open Day, la mejora del SEO de la página WEB o la vuelta a la presencialidad en la promoción a través de las visitas a colegios, sesiones o Ferias. Todas estas acciones han sido diseñadas con un plan para el seguimiento de los leads captados con mails automatizados.

El resultado acumulado de estas acciones ha sido un aumento del 47% en los leads captados, medidos a finales de Mayo y en comparación con los datos generales del tramo anterior.

Con el fin de seguir mejorando nuestro plan de captación, durante este tramo se han diseñado algunas acciones que pondremos en marcha en el tramo siguiente, como la automatización del viaje de bienvenida y acompañamiento a partir de los leads que captamos en nuestra página web, la incorporación de wapp en el CRM o el tráfico de todas las actividades de marketing digital. Estas acciones nos servirán para conocer con mucha más profundidad y rigor el viaje que realizan los candidatos hasta la elección final de sus estudios, así como el retorno de las inversiones realizadas.

Durante este tramo hemos seguido trabajando para mejorar el conocimiento de marca de la UV, proyectando interna y externamente la nueva imagen. Otras acciones destacables han sido el lanzamiento de la nueva web de Biblioteca, el diseño de la imagen de Alumni, la comunicación y cobertura de las acciones abiertas al público en general (como la visita del Alcalde de Madrid, Rosa Díaz, Jaime Mayor Oreja o Juan Manuel de Prada, los actos de Graduación o los proyectos de ApS realizados por los alumnos). Todas estas acciones nos han servido para seguir construyendo el reconocimiento de marca, dentro y fuera de los límites de nuestra universidad.

Grado de eficacia: $15,8 / 16 = 98,75 \%$

Grado de avance: $12,96 / 16 = 81 \%$

2.1.8

Programa 8 Desarrollo de Personas

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 16

Acciones completadas: 3

Acciones no completadas: 13

Comentarios a la ejecución

Desde un punto de vista general, podemos decir que la ejecución de muchos proyectos del PEV previstos para este tramo se ha visto condicionada por los cambios acaecidos en la Dirección de Personas y Organización en abril de 2022. En este contexto de cambios a nivel directivo, merece la pena destacar que los proyectos incluidos en este programa y que estaban marcados por condicionantes legislativos han podido culminarse. El mismo juicio podemos hacer de aquellos proyectos que estaban más ligados a las necesidades operativas de la Universidad.

En este sentido, la integración de una política para la prevención de riesgos laborales en la gestión de los recursos humanos nos ha permitido mejorar de forma sustancial los niveles de salud y seguridad de los que se han beneficiado todas las personas que

trabajan en la UV. De una manera análoga, la realización de una planificación anual para la plantilla nos ha permitido iniciar los procesos de captación, selección y contratación de profesorado para el próximo curso.

En relación a las acciones que han quedado incumplidas y sigan siendo de interés para el desarrollo estratégico de la UV, la dirección de Personas y Organización se encargará de redefinir las fechas y objetivos con los que podrán ser ejecutados en el tramo siguiente.

Grado de eficacia: $3,25 / 16 = 20,31\%$

Grado de avance: $3 / 16 = 18,75\%$

2.1.9

Programa 9

Transparencia y Buen Gobierno

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 24

Acciones completadas: 16

Acciones no completadas: 8

Comentarios a la ejecución

Este programa desempeña una función esencial en el PEV, en la medida en la que incluye una serie de proyectos con los que se pretende desarrollar algunos aspectos fundamentales e identitarios de la UV y mostrarlos a nuestras partes interesadas. En la ejecución de este programa durante el segundo tramo, debemos destacar varias acciones. En particular, se han completado los cuadros que deben servir para el seguimiento y control del presupuesto y el cuadro de mando que incluye los indicadores de los estados económicos, financieros y patrimoniales de la UV. Se ha creado además la Fundación Universidad Villanueva, que nos servirá en el futuro como un instrumento para promover la colaboración de la UV con otros actores externos para la captación de medios y fondos que sirvan para promocionar las actividades científicas, investigadoras y de formación dentro de la Universidad.

Además esta fundación nos servirá como enlace con el mundo empresarial, promoverá el desarrollo de proyectos de carácter social y facilitará la concesión de becas a nuestros alumnos de grado y postgrado. Será muy importante, en este sentido, que los directivos de la fundación se coordinen cuando sea necesario con los responsables de Alumni Villanueva.

Cabe destacar igualmente el pleno desarrollo que han tenido las acciones programadas para desarrollar una cultura de Cumplimiento. Este desarrollo se ha conseguido desarrollando los aspectos normativos del proyecto y a través del trabajo diario de su Comisión. En este tramo también se ha diseñado un Panel de Control que incluye los principales indicadores para la gestión universitaria. Como punto final, merece ser destacado el diseño de un Portal de Transparencia que nos servirá para ofrecer de una manera ordenada la información que puede ser relevante para nuestras partes interesadas.

Grado de eficacia: 16 / 24 = 66,67 %

Grado de avance: 16 / 24 = 66,67 %

2.1.10

Programa 10

Transformación del Campus

Resumen de la ejecución

Acciones Programadas: 7

Acciones completadas: 6

Acciones no completadas: 1

Comentarios a la ejecución

En línea con lo que sucedía en el primer tramo, este programa se encuentra aún en una fase de desarrollo muy incipiente. Debido a la programación inicial que se hizo de sus acciones, muchas de ellas serán realizadas en tramos posteriores del Plan. Los logros realizados, sin embargo, son de cierta relevancia. Podemos destacar, en este sentido, el diseño y la puesta en marcha de un proyecto para proyectar la nueva imagen de la Universidad en el exterior y en el interior de sus edificios. Merece también ser destacada la ejecución completa del proyecto que tenía como objetivo mejorar las infraestructuras para la docencia con las que actualmente cuenta la Universidad, y que se han concretado en las áreas de Psicología y Biblioteca.

Entre las acciones que serán realizadas en el próximo tramo, cabe destacar la mejora del acceso y la seguridad a 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: 6 / 7 = 85,71%

Grado de avance: 6 / 7 = 85,71%

3. Evaluación general del cumplimiento para el tramo 21-22

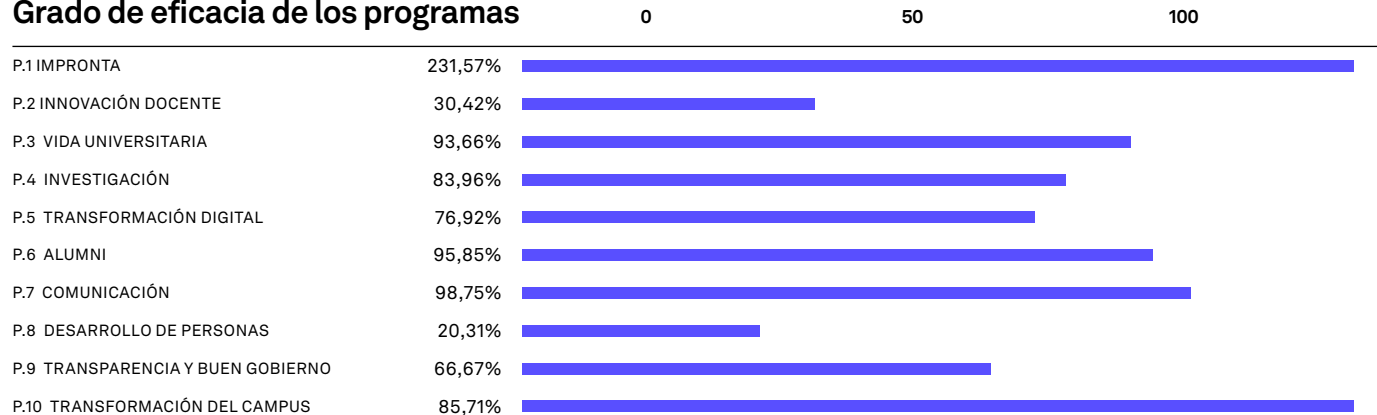


Una vez analizada y evaluada la ejecución de cada uno de los programas, nos corresponde ahora realizar esas mismas tareas en relación al conjunto general de todos los programas. Para poder iniciar este análisis, en la siguiente tabla resumimos los grados de eficacia y avance que hemos conseguido para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

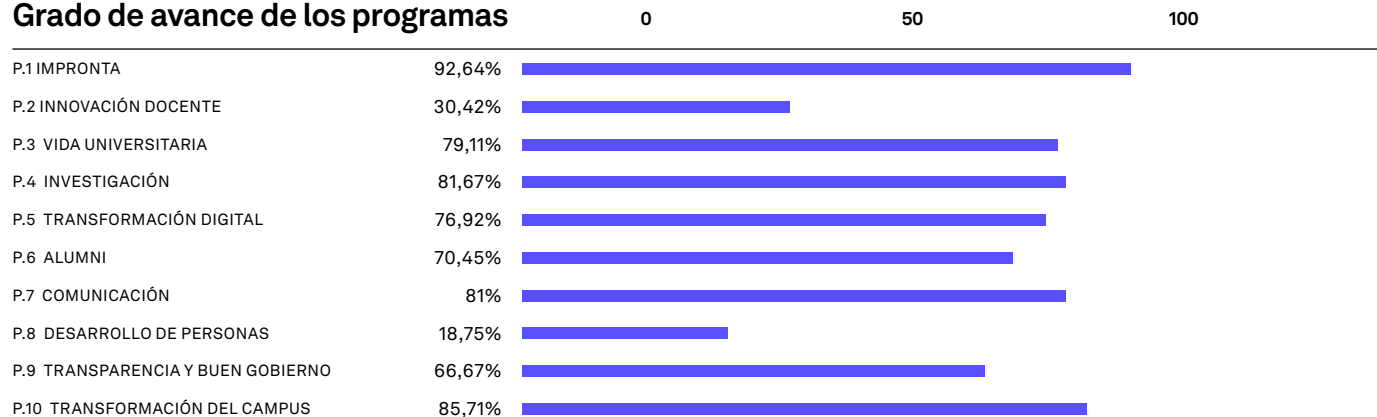
Programa	Eficacia	Avance
P.1 IMPRONTA	231,57	92,64
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	30,42	30,42
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	93,66	79,11
P.4 INVESTIGACIÓN	83,96	81,67
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	76,92	76,92
P.6 ALUMNI	95,85	70,45
P.7 COMUNICACIÓN	98,75	81
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	20,31	18,75
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	66,67	66,67
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	85,71	85,71
Grado medio	86,72 %	66,67 %

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 segundo tramo.

Evaluación General de la ejecución para el segundo tramo			
Acciones completadas sobre las programadas	114 / 174 = 65,52%		
Grado medio de eficacia	867,21 / 10 = 86,89%		
Grado medio de avance	666,72 / 10 = 66,84 %		
Comparativa de cumplimiento con el periodo anterior			
Criterios de ejecución	Primer Tramo	Segundo Tramo	Variación
Acciones completadas sobre las programadas	83,9 %	65,52 %	- 21,9 %
Grado medio de eficacia	120,15 %	86,89 %	- 27,68 %
Grado medio de avance	54,49 %	66,84 %	22,66 %

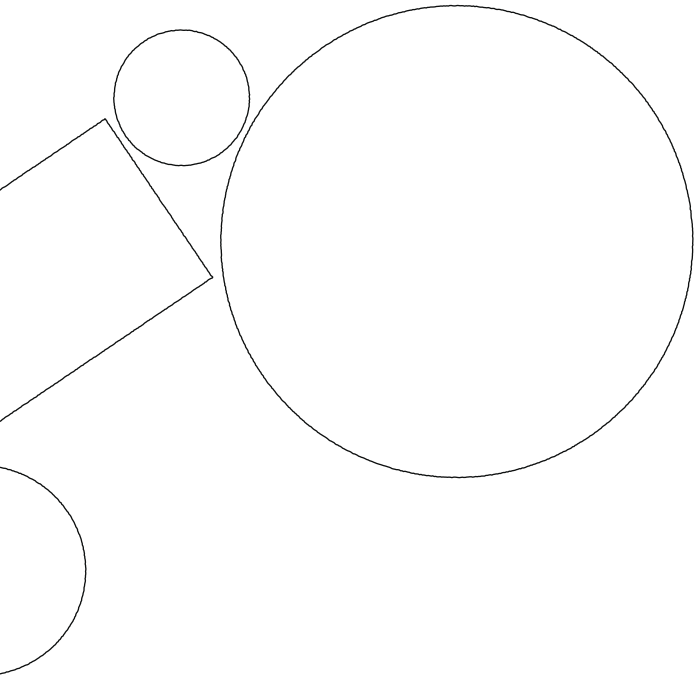
De las 174 acciones que fueron asignadas al segundo tramo, han sido completamente realizadas 114 acciones, dejando 60 incompletas. Estos datos significan que se ha logrado el cumplimiento completo del 65,52% de las acciones previstas. Este dato indica un claro descenso (21,9%) en relación a las acciones completadas en el primer tramo del plan. Los datos que comparan la eficacia y el avance en los dos tramos ofrecen una imagen mixta. Así, mientras vemos que el grado medio de eficacia ha disminuido en este tramo un 27,68% en relación con el periodo anterior, el grado medio de avance ha aumentado un

22,66%. En general, podemos interpretar estos datos de una manera positiva y relativamente optimista. Aunque es cierto que muchas acciones programadas no han llegado a iniciarse o han quedado en una fase muy inicial de su ejecución, la gran mayoría de las acciones han sido completadas con éxito. Es importante destacar, en este sentido, la necesidad de incrementar en el futuro los esfuerzos de ejecución en los programas de Innovación docente y Desarrollo de personas, que han cerrado este tramo con un nivel muy bajo de avance. De una manera complementaria, debemos destacar como un elemento muy

3. Evaluación general del cumplimiento para el tramo 21-22

positivo que el resto de los programas han conseguido un grado de avance muy alto.

En la tabla 17 presentamos el número de acciones que han sido incluidas en los programas al inicio de cada tramo. A partir del grado de avance que ha tenido cada programa en los tramos, estimamos el número equivalente de acciones que habrían sido completadas durante el periodo aplicando ese esfuerzo.



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 segundo tramo

Programa	NA1	GA1	AE1	NA2	GA2	AE2
P.1 IMPRONTA	23	93,39%	21,48	14	92,64%	12,97
P.2 INNOVACIÓN DOCENTE	10	76,92%	7,69	7	30,42%	2,12
P.3 VIDA UNIVERSITARIA	27	58,78%	15,87	27	79,11%	21,36
P.4 INVESTIGACIÓN	14	38,24%	5,35	30	81,67%	24,5
P.5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	16	56,43%	9,02	13	76,92%	9,99
P.6 ALUMNI	20	62,97%	12,59	20	70,45%	14,09
P.7 COMUNICACIÓN	12	66,67%	8	16	81%	12,96
P.8 DESARROLLO DE PERSONAS	14	59,57%	8,33	16	18,75%	3
P.9 TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	5	22,86%	1,14	24	66,67%	16
P.10 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	2	9,09%	0,18	7	85,71%	6
TOTAL	143	54,49%	77,92	174	66,67%	116,01



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