

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

**25**  
**24**  
**23**  
**22**  
**21**  
**20**

# Contenidos

00

**Presentación Plan Estratégico  
2020-2025**

pág 3

01

**Metodología para el  
seguimiento**

pág 5

02

**Evaluación de los programas para el  
tramo 2020-21**

pág 10

03

**Evaluación General del Plan  
Estratégico para el tramo 20-21**

pág 23

# Presentación

Esta Memoria de Seguimiento ha sido elaborada por la Oficina del Plan Estratégico en el mes de junio de 2021, siendo aprobada por el Comité de Dirección el 15 de julio de 2021.

## Madrid, junio 2020

El Plan Estratégico Villanueva 20-25 (en adelante PEV) fue aprobado por el Consejo de Administración de la Universidad Villanueva (en adelante UV) el 2 de julio de 2020. Este Plan fue diseñado como una herramienta flexible y dinámica, que debía servir a la UV para adaptarse a los cambios que suceden en el ecosistema universitario y responder a las demandas de la sociedad. Pretendía además ser un instrumento para la transparencia, que sirviera a la UV para comunicar a otros actores los objetivos que se propone y los logros que va consiguiendo.

Para conseguir estos fines, el PEV se estructuraba a través de 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. En contraste, los proyectos y acciones se definieron para ser revisados, evaluados y actualizados a medida que fueran evolucionando el entorno, los objetivos y la situación 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.

# Presentación <sup>(2)</sup>

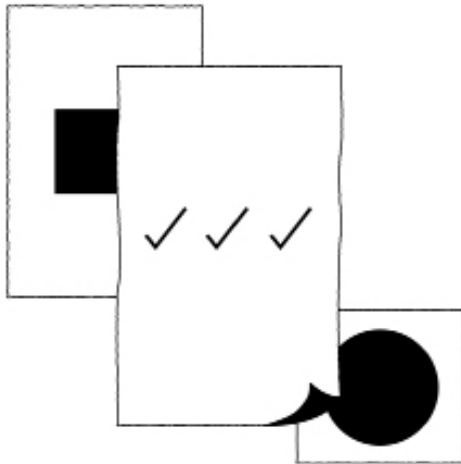
Éste proceso se diseñó para ser realizado de una manera cíclica en cinco tramos – yendo cada tramo desde septiembre de un año hasta junio del siguiente– de manera que la evaluación de los resultados conseguidos al final de un tramo sirviera como base para rediseñar la estrategia que sería aplicada en el tramo siguiente.

El diseño cíclico de este proceso permitía al PEV conectar ambas dimensiones de la estrategia, en la medida en la que su grado de cumplimiento debe ser evaluado al final de cada tramo, para actualizar y mejorar su diseño. En este punto de conexión, toma toda su importancia la *Memoria de Seguimiento*, que será elaborada al final de cada tramo. Esta Memoria pretende ser la herramienta que sirva para evaluar los resultados de la estrategia que ha sido aplicada por la UV en un tramo, para comunicarlos a nuestras partes interesadas y para diseñar la estrategia que será ejecutada en el tramo siguiente.

En este documento presentamos la Memoria de Seguimiento para el primer tramo del PEV, que ha ido desde el inicio de septiembre del 2020 hasta el final de junio del 2021. 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 primer 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 recibido todo el PEV. Se han incluido como anexos una representación visual del cumplimiento y los cuadros de seguimiento que han sido elaborados para cada programa.

# 1. Metodología para el seguimiento



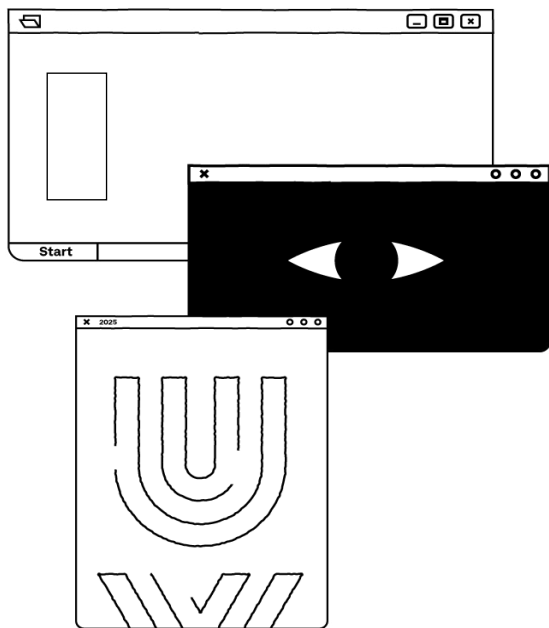
## 1.1. Etapas y responsables

El PEV establecía en su apartado 6 la metodología que debía ser aplicada para implementar la estrategia. Esa metodología incluía las etapas de ejecución de las acciones y su seguimiento. A continuación, describimos la secuencia de tareas que se han realizado en la fase de seguimiento:

1. Presentación de los informes de seguimiento
2. Agregación y análisis de los datos contenidos en los informes
3. Elaboración de la Memoria de Seguimiento
4. Aprobación de la Memoria por el Comité de Dirección de la UV
5. Aprobación de la Memoria por el Consejo de Administración de la UV
6. Rediseño del contenido de los programas para el segundo tramo
7. Publicación de la Memoria

En la tabla mencionamos a los responsables de esas tareas.

TAREA PARA EL SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
Presentación de los informes de seguimiento	Responsables de las acciones
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	Comité de Dirección
Rediseño de los programas para el segundo tramo	Responsables de las acciones
Publicación de la Memoria	Comunicación

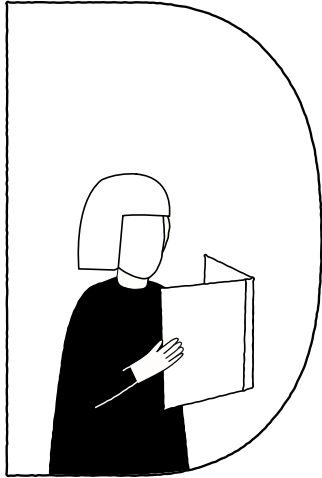


En esta fase han sido un elemento esencial los informes de seguimiento que han sido elaborados por los directivos que han tenido a su cargo la ejecución de las acciones. En esos informes cada uno de los responsables ha dado cuenta, para cada una de las acciones, de:

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. Las evidencias que presenta para justificar el cumplimiento.

A partir de esa información ha sido posible realizar esta Memoria. En este documento se facilita una información clara, rigurosa y actualizada de cómo han evolucionado 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 actores interesados en nuestra universidad para evaluar el grado en el que hemos sido capaces de conseguir nuestros objetivos. Servirá además como base para adaptar el contenido de la estrategia a los continuos cambios en el escenario, permitiendo que se tomen las medidas correctoras y favoreciendo la mejora continua.

# 1.2. Criterios y definiciones



## 1.2. Criterios y definiciones

En este punto, es importante precisar algunos criterios que hemos aplicado para medir y evaluar la ejecución de las acciones. En relación a los objetivos que se fijaron al inicio del tramo para los programas



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



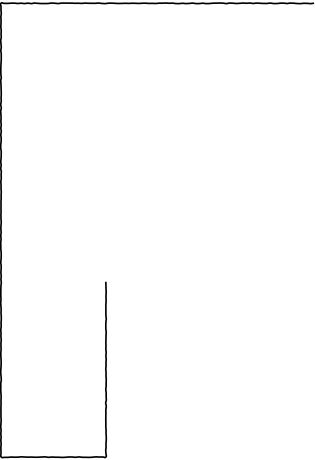
Para las acciones que han quedado sin concluir al final del tramo y es difícil cuantificar su grado de avance, se ha realizado una estimación a partir de la carga de trabajo que se estima pendiente para completar la acción.



Para aquellas acciones que han sido iniciadas en el primer tramo pero estaba previsto que fueran completadas en tramos posteriores, se han definido unos objetivos intermedios que nos han permitido evaluar el grado de avance que han tenido la acción en este tramo.



Algunas acciones tenían prevista su completa ejecución en el primer tramo. En el caso de esas acciones, una vez cumplido el objetivo no serán el objeto de ejecución ni medida en tramos posteriores. En el caso de no haber sido completamente ejecutada, la acción será reprogramada 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 porcentaje, expresa el grado en el que ha sido alcanzado el objetivo que había sido asignado a una acción en el cuadro de mando.

---

**Eficacia:**

Tomando 1 como valor de referencia, expresa el grado en que ha sido alcanzado el objetivo asignado a la acción en el cuadro de mando. El valor de esta variable se calcula a partir del porcentaje de cumplimiento, y es utilizado como un índice para estimar el grado de eficacia del programa.

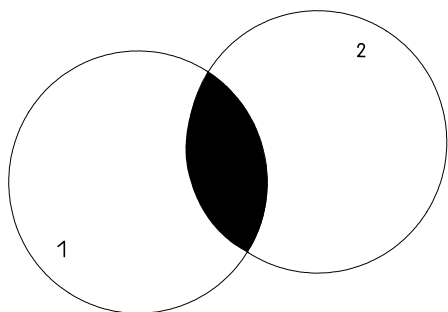
---

**Avance:**

Tomando 1 como valor de referencia, expresa el grado en el que se ha avanzado en el cumplimiento de la acción. El valor de esta variable coincide con el valor de la eficacia, limitando su valor máximo a 1 (valor que representa el cumplimiento total de la acción). Su valor será utilizado para estimar el grado de avance del programa.



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



---

**Acciones programadas:** Número de acciones que fueron identificadas para el programa en el cuadro de mando.

---

**Acciones iniciadas:** Número de acciones del programa que tenían previsto su inicio para tramos posteriores.

**Acciones no iniciadas:** Número de acciones del programa que tenían previsto su inicio para tramos posteriores.

---

**Acciones completadas:** Número de acciones del programa que tenían previsto su inicio para tramos posteriores.

**Acciones no completadas:** Número de acciones que tenían previsto su inicio en el primer tramo y no han sido completamente ejecutadas.

---

**Grado de eficacia:** Expresado como un porcentaje, indica el grado medio de cumplimiento que han tenido todas las acciones iniciadas del programa. Se calcula dividiendo la suma de todos los índices de eficacia atribuidos a las acciones de un programa –y que aparecen en su cuadro de seguimiento– entre el número de las acciones iniciadas.

---

**Grado de avance:** expresado como un porcentaje, indica el grado de desarrollo 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 –y aparecen en su cuadro de seguimiento– entre el número de las acciones programadas.

---

## 2. Evaluación de los programas para el tramo 20-21

Para este primer tramo se había programado la ejecución (parcial o completa) de 143 acciones, agrupadas en 48 proyectos que formaban parte de los 10 programas incluidos en el PEV. Exponemos esta información, detallada para cada programa, en la siguiente tabla.



Nº de Proyectos	Nº de Acciones	Programas
6	23	P1. IMPRONTA
5	10	P2. INNOVACIÓN DOCENTE
7	27	P3. VIDA UNIVERSITARIA
5	14	P4. INVESTIGACIÓN
7	16	P5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL
5	20	P6. ALUMNI
5	12	P7. COMUNICACIÓN
5	14	P8. DESARROLLO DE PERSONAS
2	5	P9. TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO
1	2	P10. TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS

Para evaluar el grado de cumplimiento con el que se han realizado las acciones programadas, se ha tomado como referencia (1) el valor de los objetivos que les fueron asignados, al inicio del tramo, en el cuadro de mando de su programa y (2) los datos sobre el cumplimiento real que estaban contenidos en los informes de seguimiento. Teniendo en cuenta estas consideraciones, presentamos ahora el análisis y la evaluación de cada programa.

2.1.1.

## Programa 1: Impronta



### Resumen de la ejecución

Acciones iniciadas: 23  
Acciones completadas: 17  
Acciones no completadas: 6  
Acciones no iniciadas: 0

Grado de eficacia: 22,48 / 23 = 97,74 %

### Acciones programadas: 23

Grado de avance: 21,48 / 23 = 93,39 %

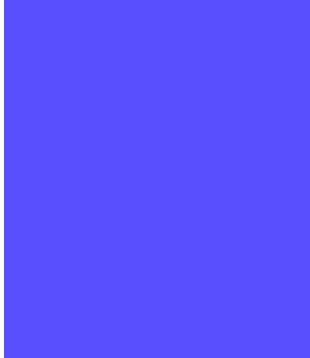
### Comentarios a la ejecución

La valoración general es positiva. Como logros más destacados, se ha cerrado el diseño de la estructura y los contenidos del programa, generando una documentación comprensible y coherente. En relación a los proyectos del programa, se ha avanzado de manera consistente en el proyecto de *Aprendizaje Servicio*, gracias en buena medida a los recursos personales con los que se ha dotado al proyecto. También se ha avanzado en el diseño del proyecto *CORE*, que ha quedado convertido en un elemento transversal en los planes de estudio de las nuevas titulaciones. En relación al proyecto de *acompañamiento*, se ha realizado un esfuerzo notable para generar un marco teórico que dé sentido educativo y consistencia antropológica al proyecto.

A pesar de esos avances, los resultados de este proyecto han quedado lejos de los objetivos previstos. Las razones que explican esta desviación han sido ya analizadas e influirán en la manera en la que serán reprogramadas las acciones para el próximo tramo. En el proyecto de *mentoring* se han ejecutado todas las acciones previstas, con un aprovechamiento muy positivo por la parte de los alumnos. Finalmente, debemos mencionar que han quedado sin completar algunas tareas que deben servirnos para vincular con mayor eficacia el programa IMPRONTA a otros programas y áreas la UV. Esas tareas serán reprogramadas para el siguiente tramo del PEV.

## 2.1.2

# Programa 2: Innovación Docente



### Resumen de la ejecución

Acciones iniciadas: 10  
Acciones completadas: 10  
Acciones no completadas: 0  
Acciones no iniciadas: 3

### Acciones programadas: 13

### 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.

Grado de eficacia: 11,4 / 10 = 114 %

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

Además se ha completado desde el Rectorado el diseño una estrategia para el desarrollo orgánico de nuevas titulaciones. Merece también ser destacado que hemos conseguido 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 conseguir que el grupo llegue a generar unas dinámicas que sean verdaderamente innovadoras. Ha quedado también sin completar, y pendiente por tanto de reprogramación, el objetivo aprobar 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 iniciadas: 27

Acciones completadas: 17

Acciones no completadas: 10

Acciones no iniciadas: 10

Grado de eficacia: 23,86 / 27 = 88,37 %

### Acciones programadas: 37

#### Comentarios a la ejecución

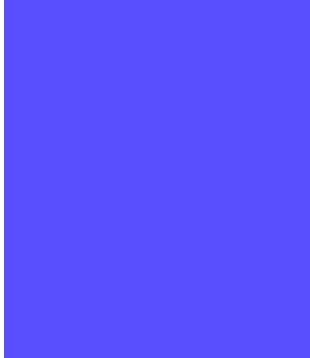
La valoración general para la ejecución del programa es positiva. En relación al servicio de actividades culturales, se realizó al inicio del tramo una encuesta entre los alumnos que nos ha servido para diseñar un repertorio de actividades adaptadas a sus intereses. Sin embargo, las dificultades impuestas por el COVID-19 nos impidieron realizar algunas propuestas. A pesar de esta limitación, la asistencia y el grado de satisfacción demostrado por los alumnos han superado a la mayoría de los objetivos que nos habíamos planteado al inicio del tramo. Respecto al servicio de actividades deportivas, las limitaciones vinculadas a la pandemia nos han impedido desarrollar las actividades que estaban relacionadas con los deportes de equipo. En su lugar, hemos potenciado los torneos de pádel, en los que hemos logrado un nivel de participación entre los alumnos que ha superado las expectativas. A lo largo del tramo se han firmado varios convenios con instalaciones deportivas cercanas.

Quedan, no obstante, pendientes de realizar para el siguiente tramo la firma de convenios con gimnasios y la participación de nuestros alumnos en ligas interuniversitarias.

En relación a las actividades solidarias, no se han podido realizar algunas de las iniciativas previstas, pero se ha conseguido aumentar el grado de participación de los alumnos y el número de personas beneficiadas. En el próximo tramo esperamos mejorar la comunicación de la oferta de estas actividades y al seguimiento de la participación que hacen en ellas los alumnos. En relación con el servicio de Capellanía, se han realizado más actividades de las previstas, teniendo todas ellas muy buena acogida entre los alumnos. Ha sido también destacable que en este periodo se ha puesto en marcha el Servicio de asistencia a los estudiantes con necesidades especiales. En relación al departamento de prácticas, y a pesar de ser un año complicado, se han cubierto sobradamente los objetivos previstos.

2.1.4.

## Programa 4: Investigación



### Resumen de la ejecución

Acciones iniciadas: 14  
Acciones completadas: 13  
Acciones no completadas: 1  
Acciones no iniciadas: 20

Grado de eficacia:  $16,66 / 14 = 119\%$

### Acciones programadas: 34

Grado de avance:  $13 / 34 = 38,24\%$

### Comentarios a la ejecución

Todos los proyectos y acciones integrados en este programa están directamente vinculados con el Plan de Investigación comprometido por la UV con la Comunidad de Madrid. El balance general para la ejecución de este programa ha sido muy positivo, en la medida en la que hemos conseguido poner en marcha casi todos los proyectos definidos, con dos importantes excepciones: la creación de estructuras de investigación estables (en particular cátedras e institutos), que han quedado en su mayoría aplazadas para tramos posteriores, y el cierre del plan de carrera como un instrumento fundamental para atraer a la UV y retener el talento investigador. Aunque el diseño de este plan está en una fase muy avanzada, aún no ha sido cerrada en

la forma de un documento comunicable.

Aparte de estos dos proyectos, que serán previsiblemente cerrados en el próximo tramo, se han logrado algunos objetivos destacables. Podemos mencionar, entre ellos, la presentación para su verificación de un programa de doctorado, la puesta en marcha de un programa de ayudas a la investigación, la firma de varios convenios con universidades extranjeras para el intercambio y la movilidad de profesores y doctorandos o la puesta en marcha de varios procedimientos que nos servirán para dinamizar proyectos de investigación colaborativos e impulsar la participación de nuestros profesores en proyectos competitivos.

2.1.5.

## Programa 5: Transformación Digital

### Resumen de la ejecución

Acciones iniciadas: 16  
Acciones completadas: 15  
Acciones no completadas: 1  
Acciones no iniciadas: 12

Grado de eficacia: 16,04 / 16 = 100,25 %

### Acciones programadas: 28

Grado de avance: 15,8 / 28 = 56,43 %

### Comentarios a la ejecución

A lo largo de este periodo, el proceso para la transformación digital de nuestra universidad ha estado marcado por las necesidades urgentes de adaptar o renovar los actuales sistemas y plataformas tecnológicas, y de poner en marcha para todas las áreas de la universidad un nuevo paradigma para la utilización de esas tecnologías. En el desarrollo de este esfuerzo, las nuevas plataformas para la gestión académica y la formación on-line por un lado, y las plataformas de CRM y la nueva página web de la UV por el otro, han sido los principales motores. También merece ser destacado el esfuerzo que se ha realizado en este tramo para completar la digitalización de todas las aulas, dotándolas en un tiempo récord de sistemas de video, audio y pizarras digitales.

El desarrollo exitoso de estas acciones ha contribuido a aumentar la eficacia de la Transformación Digital, permitiendo a la Universidad ofrecer a sus alumnos la formación requerida –tanto en su modalidad presencial como remota– a través de las herramientas implantadas de videoconferencia, cumpliendo en todo momento con las normas establecidas de ocupación para las aulas con motivo del COVID-19. Esta transformación tecnológica, por si sola, no hubiera sido suficiente si no hubiera venido acompañada de la transformación de los usuarios. Merece la pena destacar, en este sentido, la capacidad que han demostrado para adaptarse a las nuevas herramientas y plataformas implantadas en la nueva Universidad. Como expresión de esta capacidad, los objetivos que se habían asignado a las acciones formativas al inicio del tramo han sido sobradamente cubiertos. En una línea diferente, en los próximos tramos seguiremos trabajando para mejorar los procedimientos internos, con el fin de agilizar y estandarizar la ejecución de los procesos.

## 2.1.6. Programa 6: Alumni



### Resumen de la ejecución

Acciones iniciadas: 20  
Acciones completadas: 17  
Acciones no completadas: 3  
Acciones no iniciadas: 10

Grado de eficacia:  $22,06 / 20 = 110,3\%$

### Acciones programadas: 30

Grado de avance:  $18,89 / 30 = 62,97\%$

### Comentarios a la ejecución

En el programa de Alumni se han desarrollado avances importantes, si bien han quedado sin iniciar algunos proyectos relevantes. Entre los avances de este tramo merece la pena destacar la campaña de captación de Alumni a través de los que fueron delegados de curso, que nos ha permitido elaborar un directorio con un número considerable de delegados. No hemos podido realizar la acción de contactar, a través de esos delegados, con los alumnos de sus promociones, y es probable que podamos acometer esa acción en el tramo 21-22. La situación de pandemia no ha impedido realizar el encuentro anual de Alumni que teníamos previsto. Hemos aprovechado sin embargo esta dificultad para realizar varios eventos sectoriales

(*Meeting Points*) que hemos organizado trimestralmente, realizando el primero de estos eventos en el tercer trimestre del curso completando el aforo previsto. Por primera vez, además, hemos organizado varias actividades deportivas para nuestros Alumni, que han tenido una excelente acogida.

A lo largo de este tramo se ha realizado un esfuerzo notable para diseñar un proceso que nos permita estar informados de cualquier noticia que esté vinculada con nuestros Alumni y para incorporar a los alumnos actuales de último curso a la base de datos de Alumni. Estos esfuerzos nos ayudarán en el futuro a tener una información mucho más actualizada de nuestros Alumni. En relación al proyecto de mentoring, los resultados conseguidos han sido muy satisfactorios, sentando una base muy sólida para su desarrollo en los siguientes tramos del Plan Estratégico.



2.1.7.

## Programa 7: Comunicación



### Resumen de la ejecución

**Acciones programadas: 18**

Acciones iniciadas: 12

Acciones completadas: 12

Acciones no completadas: 0

Acciones no iniciadas: 6

Grado de eficacia:  $33,4 / 12 = 278 \%$

Grado de avance:  $12 / 18 = 66,67 \%$

### Comentarios a la ejecución

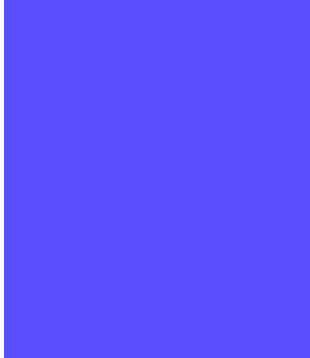
A lo largo del tramo 20-21 se ha hecho un avance notable en el diseño y en la proyección externa e interna de la nueva imagen de la Universidad. Para desarrollar este proyecto se a empleado una metodología muy estructurada que ha involucrado activamente al área de Comunicación de la UV y al Comité de Dirección. Esta estrecha colaboración ha permitido alinear la nueva imagen con la estrategia de la UV y difundirla con una excelente acogida entre la comunidad Universitaria. Además, el desarrollo de algunas herramientas de comunicación, como la plataforma de marca y su arquitectura, la imagen gráfica, el libro de marca o el tono de voz, nos ha permitido implementar la nueva imagen de una manera ordenada y coherente.

Muchos elementos y eventos de la vida universitaria, como el diseño y contenido de la página web, los folletos de promoción, las campañas de comunicación, la decoración de los edificios, los elementos de merchandising o la celebración de los *Open Days*, el *Showing Festival*, los *Meeting Points* y el Acto de Graduación, nos han servido para transmitir los valores de la Universidad, siendo nuestra imagen corporativa un recurso esencial en todos ellos.

En este tramo, también se ha trabajado con intensidad, desde el área de Comunicación, para mejorar o desarrollar los procesos y herramientas que deben servirnos para hacer una mejor medición, seguimiento, planificación y ejecución del plan de comunicación y marketing. Los objetivos iniciales para estas acciones eran ambiciosos, y aún tenemos que acabar de diseñar o implementar algunos procesos y herramientas en los próximos meses.

2.1.8.

## Programa 8: Desarrollo de personas



### Resumen de la ejecución

Acciones iniciadas: 14  
Acciones completadas: 13  
Acciones no completadas: 1  
Acciones no iniciadas: 9

### Acciones programadas: 23

Grado de avance: 13,7 / 23 = 59,57 %

### Comentarios a la ejecución

Con un punto de vista general, se han cumplido los plazos y objetivos de ejecución para la mayor parte de los proyectos. Podemos decir por tanto que el grado de cumplimiento del programa ha sido muy positivo. Han quedado, sin embargo, pendientes de iniciar algunas acciones relevantes, que abordaremos en los tramos siguientes del PEV. Entre los logros de este programa, merece la pena destacar el esfuerzo realizado para diseñar y planificar los perfiles profesionales y los puestos a las necesidades reales de la Universidad. También es destacable el esfuerzo que se ha realizado para definir los marcos que deben servir para diseñar e implementar, a lo largo del PEV, los planes de carrera, de dedicación académica y de formación para

el PDI. Además, se ha diseñado y se ha comenzado a aplicar el sistema para la evaluación del PAS. Ha quedado pendiente, para el tramo 21-22, el diseño de un marco que nos oriente en el diseño de la formación que debemos ofrecer a este colectivo en los próximos años.

Grado de eficacia: 13,7 / 14 = 97,86 %

2.1.9.

## Programa 9: Transparencia y buen gobierno



### Resumen de la ejecución

Acciones programadas: 21

Acciones iniciadas: 5  
Acciones completadas: 4  
Acciones no completadas: 1  
Acciones no iniciadas: 16

Grado de eficacia:  $4,8 / 5 = 96\%$

Grado de avance:  $4,8 / 21 = 22,86\%$

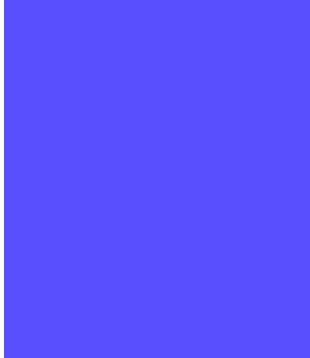
### Comentarios a la ejecución

En este programa se han completado algunas acciones relevantes. Merece la pena destacar, entre ellas, la definición de la estructura organizativa de la UV o los avances que se han realizado en la definición de las directrices para el seguimiento y control presupuestario y en el diseño del cuadro de mando de los estados económico, financieros y patrimoniales de la Universidad. El desarrollo de estos elementos serán la base para que podamos realizar, en los siguientes tramos del Plan, una tarea eficaz de gobierno y podamos comunicar sus resultados hacia el exterior con plena transparencia. A pesar de los logros, el grado general de avance en el programa ha sido reducido, debido a que una parte importante de sus acciones han sido

inicialmente programadas para ser ejecutadas en los tramos posteriores del PEV.

2.1.10.

## Programa 10: Transformación del campus



### Resumen de la ejecución

**Acciones programadas: 22**

Acciones iniciadas: 2

Acciones completadas: 2

Acciones no completadas: 0

Acciones no iniciadas: 20

Grado de eficacia: 2 / 2 = 100 %

Grado de avance: 2 / 22 = 9,09 %

### Comentarios a la ejecución

Éste es el programa del PEV que está en una fase de desarrollo más 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 relevantes. Podemos destacar, en este sentido, la puesta en marcha de una buena parte de las infraestructuras específicas que son necesarias para la docencia en Psicología.

Entre las acciones que serán realizadas en el próximo tramo, cabe destacar la redacción del libro de estilo que servirá para proyectar la nueva imagen corporativa de la Universidad

En sus infraestructuras, el diseño de una estrategia para la sostenibilidad medioambiental y la aplicación de un plan que nos permita mejorar los recursos de los Biblioteca y adaptarlos a las necesidades reales de nuestros profesores y alumnos.

## 2.2

# Cumplimiento y avance

En la siguiente tabla presentamos los grados de cumplimiento y avance que hemos conseguido en este tramo para cada uno de los programas.

Cumplimiento	Avance	Programas
97,74	93,39	P1. IMPRONTA
114	76,92	P2. INNOVACIÓN DOCENTE
88,37	58,78	P3. VIDA UNIVERSITARIA
119	38,24	P4. INVESTIGACIÓN
100,25	56,43	P5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL
110,3	62,97	P6. ALUMNI
278	66,67	P7. COMUNICACIÓN
97,86	59,57	P8. DESARROLLO DE PERSONAS
96	22,86	P9. TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO
100	9,09	P10. TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS

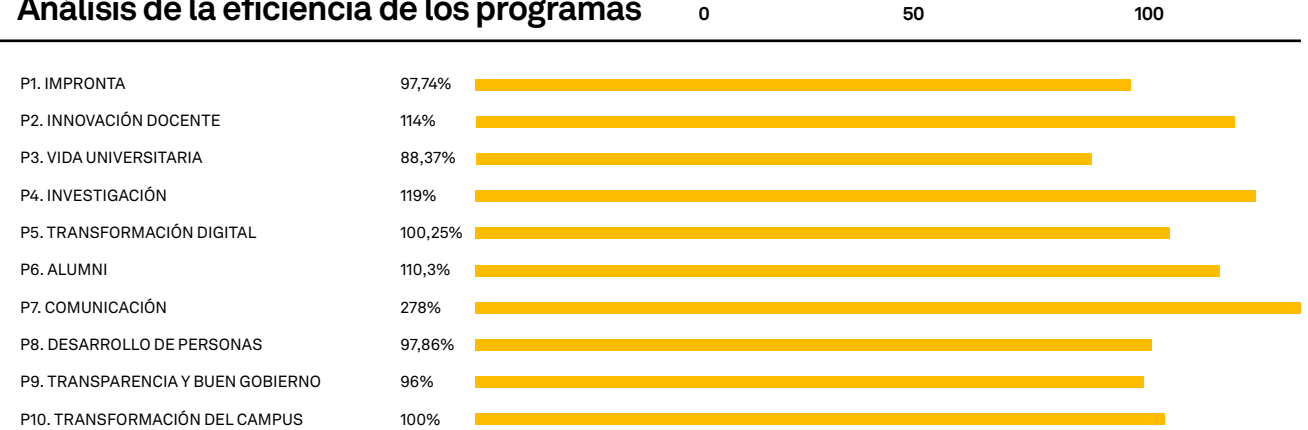


## 2.3

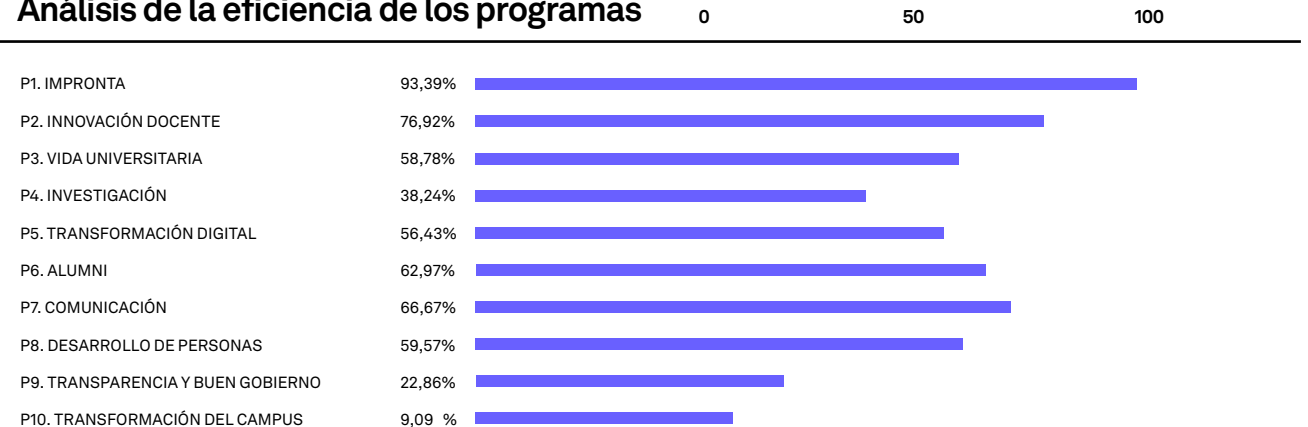
# Eficacia y avance

En las siguientes figuras presentamos gráficamente la información más relevante relacionada con la eficacia y el avance de los programas.

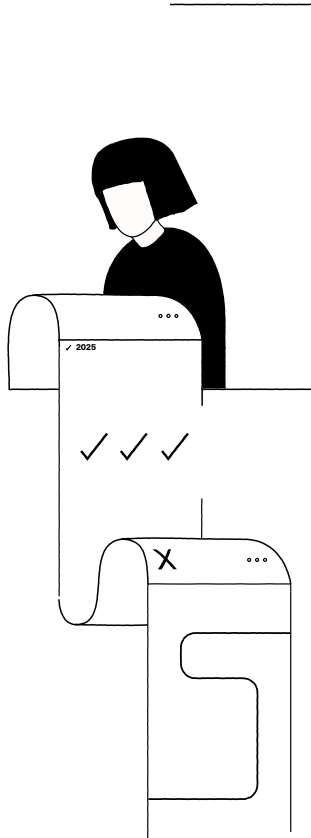
### Análisis de la eficiencia de los programas



### Análisis de la eficiencia de los programas



# 3. Evaluación General del Plan Estratégico para el tramo 20-21



La información relativa a los programas nos ha permitido calcular el grado medio de eficacia y de avance para todo el Plan Estratégico.

---

**Evaluación general de la ejecución para el PEV** Grado medio de eficacia:  $1201,52 / 10 = 120,15 \%$  Grado medio de avance:  $544,92 / 10 = 54,49 \%$

Del total de las acciones asignadas a este tramo (143), han sido completamente realizadas 120 acciones, dejando 23 incompletas, lo que significa el cumplimiento de un 92,3% de las acciones previstas. Las acciones que han quedado incompletas serán reprogramadas en el segundo tramo del Plan.

Estos valores indican que el primer tramo (20-21) ha sido un periodo con avances notables en el cumplimiento general del PEV, si bien el grado de eficacia y de avance entre los programas ha sido desigual. Debemos destacar como un elemento muy positivo que algunos programas a los que habíamos atribuido una alta relevancia estratégica (como son los de Impronta o Innovación Docente) han conseguido un grado muy alto de avance. Otros programas sin embargo (como Transparencia y Buen Gobierno o Transformación del Campus) están en una fase más inicial, y deberán ser desarrollados con más intensidad en los tramos siguientes.



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