

Universidad Pontificia Comillas
www.upcomillas.es



Plan Estratégico

2014 - 2018

“Una institución del conocimiento
en las fronteras de la profundidad
y la universalidad”





Plan Estratégico 2014 - 2018



índice

1 - Presentación.....	Pag. 06
2 - Área Estratégica 1 Modelo formativo	Pag. 16
3 - Área Estratégica 2 Investigación y transferencia de conocimiento	Pag. 22
4 - Área Estratégica 3 Profesorado	Pag. 28
5 - Área Estratégica 4 Presencia pública, relaciones institucionales y comunicación	Pag. 34
6 - Área Estratégica 5 Vida y funcionamiento interno de la Universidad	Pag. 38
7 - Área Estratégica 6 Implantación y seguimiento del plan estratégico	Pag. 44

Presentación

La Universidad del siglo XXI: una institución de conocimiento y aprendizaje continuo.

Hace unos años le preguntaron a Frederick Terman, por entonces Rector de Stanford, si quería que su universidad fuera una institución dedicada a la enseñanza o a la investigación, y contestó: quiero que sea *“a learning institution”*. Así tendrá que ser la Universidad del siglo XXI: una institución de conocimiento y aprendizaje continuo a través de la investigación-innovación y de la enseñanza, en actualización permanente y profunda apertura y compromiso con la realidad social. La docencia y la investigación son inseparables y su sinergia es la que define la esencia de la investigación en la Universidad. Y para ello es también crucial estar abiertos a la sociedad y responder a los desafíos que, siendo amenazas y riesgos, se convierten también en estupendas oportunidades.

En los últimos tiempos hay una palabra que en la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE nos está motivando internamente y con fuerza. Nos referimos al término *“fronteras”* como lugares culturales y espirituales a los que no es fácil llegar, pero sí necesario, si queremos cumplir nuestra misión. Las fronteras de la Universidad en nuestra tradición jesuítica las encontramos hoy, tal como las llama el P. Nicolás,

Superior General de la Compañía de Jesús y Gran Canciller de nuestra Universidad, en la **universalidad y la profundidad**. La profundidad tiene que ver con aquel principio ignaciano de *“non multa sed multum”*, que quie-

re decir que lo que realmente importa en el empeño de hacerse humano y cristiano no es la abundancia de superficiales conocimientos y experiencias, sino la honda comprensión y aprecio de lo que es verdaderamente esencial en la vida. La universalidad tiene que ver con la amplitud de perspectivas, con el bien universal y la superación de las cerradas pertenencias, estrechos intereses y pequeños mundos. Estamos

convencidos de que una y otra frontera exigen hoy más que nunca un esfuerzo de alianzas, redes y agregaciones inteligentes, así como un cultivo serio de experiencias donde la universalidad y la profundidad sean ingredientes

esenciales para una buena formación de ciudadanos del mundo que vivan con sentido y proyecto de vida. En Comillas ICAI-ICADE tratamos de que todas nuestras acciones estén gobernadas por esos principios.

trata de disponer de capacidad de decisión e implementación de lo decidido a los distintos niveles del gobierno. Sin perdernos en detalles organizativos concretos que abordan con amplitud los distintos informes

modo eficaz y natural. Parte esencial de saber hacia dónde debemos ir y por tanto de las óptimas condiciones para elaborar un buen plan estratégico está en saber quiénes y qué somos. De ahí que necesitemos datos fiables y adecuadamente trabajados a partir de los cuales elaborar certeros análisis y hacer proyecciones basadas en aspiraciones creíbles. Lo que menos necesitamos es maquillar la realidad para aparentar lo que no somos a fin de ganar tiempo aunque no sepamos a dónde vamos. No lo hemos hecho y no lo haremos en el entorno complejo que tenemos delante.

VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

¿Dónde vemos a Comillas en los próximos años, en un entorno de cada vez mayor competitividad en el ámbito universitario? ¿Qué universidad queremos desde nuestras posibilidades, siendo conscientes de las amenazas y desafíos en las encrucijadas del tiempo difícil en que estamos?

Resumimos la visión en los siguientes puntos:

1. Una Universidad, estratégicamente especializada, referencia

“Afortunadamente nuestra Universidad disfruta de eficacia y agilidad en la gobernanza”

Creemos que tenemos en Comillas **claridad de visión de lo que somos y queremos**. Es una claridad generada en el encuentro vivo y constante entre **tradición e innovación**, y plasmada en un **proyecto compartido por profesores, investigadores y personal de administración y servicio**. Y no solo no la debemos perder, sino que, antes al contrario, hay que acrecentarla cultivándola día a día y socializándola en el conjunto de la comunidad universitaria comillense. Afortunadamente nuestra Universidad disfruta de **eficacia y agilidad en la gobernanza**, con una clara jerarquía de mando, una adecuada articulación entre liderazgo, gestión y estrategia y una correcta y eficiente aplicación de la subsidiaridad. Se

con los que a día de hoy contamos sobre las reformas que precisa la Universidad en España, sí consideramos fundamental tener en cuenta la sabiduría contenida en el principio de subsidiaridad. Este principio no consiste en “desempoderar” a las unidades mayores en favor de las menores, sino en permitir desarrollar a las unidades menores lo que hacen mejor, pero sin arrebatar a las unidades mayores lo que ellas han de gobernar y dirigir, puesto que la no absorción de competencias debe ser entendida bidireccionalmente. Buscamos compartir la visión y misión entre los profesores, investigadores y personal de administración y servicios para que alcance a nuestros estudiantes y a la sociedad de un

indiscutible a nivel nacional en sus ámbitos de conocimiento, que aspira a participar aún más decididamente en el liderazgo moral y cultural de la sociedad.

4. Una Universidad que aspira, en las áreas ya consolidadas, a la excelencia en la enseñanza-aprendizaje en todas sus modalidades y niveles y a una investigación escogida y de calidad

7. Una Universidad que, desde un planteamiento de universalidad, cuenta con dimensión internacional y arraigo local, materializados por medio de alianzas, redes y agregaciones estratégicas.

y también en la investigación (donde entra el doctorado como formación de investigadores): ser buenos en algunas cosas y no meternos donde no somos expertos. No creemos que la universidad generalista, que toque y ofrezca todo, pueda tener futuro. Si lo que va a distinguir a las universidades será que aporten un valor agregado efectivo o que no lo hagan, la selección en los programas académicos y en los temas de investigación para nosotros se torna de vital trascendencia. La especialización quiere responder a un entorno crecientemente competitivo. Entendemos que la consolidación de nuestra oferta excelente de títulos, tanto de grado como de postgrado, pasa por profundizar en su entidad e identidad, su carácter equilibrado, ordenado y especializado. Y respecto de la investigación, contando con la limitación de recursos que tenemos y con los condicionantes del marco donde tiene que desarrollarse, hemos de seleccionar atentamente aquello que queremos y podemos investigar, buscando su sentido práctico y de utilidad, su alineamiento con la identidad y misión,

su carácter interdisciplinar (siempre que sea posible) y la búsqueda de sinergias con otros colegas a fin de lograr masa crítica suficiente.

Y también aspiramos a intensificar la ya importante **conexión de nuestra Universidad con el mundo empresarial y profesional**, para ventaja mutua y puesta en valor productivo del espíritu de innovación. En las difíciles circunstancias que nos toca vivir, hoy

Empleabilidad: la tasa de ocupación de los titulados superiores alcanza niveles sustancialmente más elevados que los que tienen una titulación secundaria obligatoria a la hora de encontrar empleo. Pero al mismo tiempo se constata una utilización insuficiente de las capacidades y competencias en buena parte de los trabajos que los universitarios consiguen. Los desajustes en la empleabilidad de los titulados

“Especialización en programas docentes de grado y postgrado y también en la investigación”

2. Una Universidad con conciencia fuerte y compartida de su identidad y sus valores como institución de la Compañía de Jesús, que apuesta por la persona y el compromiso ético y social, y a la que motiva el deseo de contribuir, desde el humanismo cristiano, a la innovación científica y al sentido crítico transformador de la sociedad.

que contribuyan al desarrollo cultural, social, económico y tecnológico del entorno.

3. Una Universidad comprometida con el objetivo de formar buenos profesionales y mejores personas, que sean competentes, conscientes, compasivas y comprometidas, para poner su contribución en la tarea de construir una sociedad más fraterna, justa y sostenible en términos socioeconómicos, medioambientales y sociales.

5. Una Universidad que ha buscado conjugar la experiencia educativa que le proporciona su rica tradición, con una mentalidad y espíritu innovadores y con flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno y de la sociedad, que incorpora las últimas tecnologías a la experiencia formativa de los alumnos.

6. Una Universidad que cree que la comunicación entre universidad y empresas e instituciones sociales ha de ser constante e intensa, para convertirse de manera efectiva en instrumento de transformación social.

8. Una Universidad que atrae el mejor talento entre sus alumnos, profesores e investigadores y personal de administración y servicios, y que lo cuida y “nutre” para alcanzar los objetivos últimos a los que aspira.

9. Una Universidad que aspira a la mayor calidad y a la mejora continua por medio de la evaluación y la renovación, la profesionalidad y la eficacia en la gestión y una mayor participación y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Para alcanzar la visión formulada en el apartado precedente, la Universidad plantea como elementos fundamentales de su misión los que a continuación se describen: Aspiramos a mejorar sobre lo ya realizado la **especialización en programas docentes de grado y postgrado**

“Conexión de nuestra Universidad con el mundo empresarial y profesional, para ventaja mutua y puesta en valor productivo del espíritu de innovación”

más que nunca, se vuelve necesario disponer los canales para que se dé una buena comunicación y una óptima relación entre la Universidad y la empresa. Cada uno desde lo que es, de acuerdo a sus específicas funciones. En nuestro caso el servicio público al bien común a través de la enseñanza-aprendizaje y la investigación-generación de conocimiento y transferencia hacia la innovación. Subrayamos tres áreas de encuentro: empleabilidad, emprendimiento e innovación.

superiores que provienen tanto de la demanda como de la oferta. Muchas de nuestras empresas son de pequeño tamaño, con escasa inversión en I+D, poca innovación y reducida internacionalización. Una gran parte del tejido empresarial vive de espaldas a la universidad, por eso la demanda de titulados superiores no puede ser la misma que en Alemania. Por el lado de la oferta, las universidades viven de espaldas a las necesidades del aparato productivo, diseñando

sus programas más según sus preferencias que según las competencias y habilidades transversales (liderazgo, trabajo en equipo, emprendimiento, hablar en público o dominio de idiomas extranjeros) que las empresas precisan. Aquí hacemos ya muchas cosas valiosas en Comillas ICAI-ICADE y queremos plantear mejoras de carácter estratégico para los próximos años.

Emprendimiento: hay un importante reto en dar un impulso decidido a crear cultura de emprendimiento en los alumnos. Ya hacemos cosas, pero hemos de coordinarlas mejor y sacar provecho del valor añadido que da poner en común a quienes se forman en Ingeniería, Derecho, Empresariales, Ciencias Sociales y Humanas o Ciencias de la Salud. Hay datos que dicen que solo un 10% de los estudiantes universitarios españoles piensan en crear una empresa o en trabajar como autónomos, frente al 70% de los norteamericanos. No obstante, en Comillas, por las condiciones y el talento de nuestros alumnos, tenemos óptimas condiciones para avanzar en el fomento de las vocacio-

nes emprendedoras y empresariales, sin perder la óptima situación respecto de la empleabilidad señalada. Hemos de lograr que poner en ejercicio buenas ideas y crear empleos se conviertan en preocupaciones de la mayoría de los excelentes alumnos

que tenemos. Aquí el retorno social que puede dar nuestra Universidad tiene ya un valor grande y reconocido por muchas empresas donde trabajan nuestros egresados. Aun puede dar más de sí y los antiguos alumnos nos ayudarán a ello.

Innovación: además del gran vínculo que la Universidad tiene con la empresa a través de los **estudiantes** que se preparan para ser profesionales útiles, tienen otra importante alianza en la apuesta por la **innovación**, pues si el conocimiento científico, principal soporte de la innovación tecnológica y social, es generado y transmitido mayoritariamente por las universidades, a través del trabajo

de profesores e investigadores, la responsabilidad principal de poner en valor los productos de la innovación corresponde a las empresas. Estamos convencidos de que aún hay mucho potencial de crecimiento en esta interrelación, y que será para bene-

ficio mutuo de empresas y universidades, pero sobre todo para ganancia del conjunto de la sociedad, pues la innovación acaba redundando, antes o después, en la creación de riqueza y empleo.

Otra gran dimensión transversal de nuestra estrategia se centra en la **internacionalización**, que afecta a nuestros estudiantes, profesores, programas y equipos. Internacionalización es que nuestros estudiantes salgan al extranjero a estudiar, es intercambio de alumnos, pero también significa atracción de talento (en el conjunto de la Universidad española el número de estudiantes extranjeros representa un 3,3% de los alumnos de grado, un

17% de máster y un 25% de doctorado). E internacionalización es también formación de equipos investigadores transnacionales. Debemos continuar potenciando la salida temporal de nuestros estudiantes y profesores a otros países y, al tiempo, seguir mejorando la capacidad de atracción a nuestros campus de los mejores talentos, con estrategias de internacionalización que se apoyen en las fortalezas de nuestras universidades; aquí vuelve el aspecto crucial de la diferenciación y la especialización.

Estamos convencidos que las fronteras de la universalidad y la profundidad exigen hoy más que nunca un **esfuerzo de alianzas, redes y agregaciones (nacionales e internacionales)** para realizar satisfactoriamente nuestras obligaciones y dar una buena formación a la altura de los tiempos y acorde al escenario global. Habrá que evitar alianzas cosméticas o artificiales, sólo como pantalla, y hacer alianzas con sentido, por afinidad en la identidad y misión o que nos hagan multiplicar al juntar fuerzas. Ese esfuerzo tiene que ir más allá de la cercanía geográ-

fica de los campus, como atestigua la reciente adscripción del CESAG (Centro de Enseñanza Superior Alberta Giménez, de Mallorca). En un mundo como el que vivimos donde **“la cultura de la virtualidad real”** (M. Castells) se ha convertido en el medio donde en buena medida existimos y nos comunicamos, la distancia física ha perdido gran parte de su importancia. Hemos de vencer la tentación de creer que solos estamos mejor. Ciertamente buscar y cultivar sinergias no es tarea sencilla, pero si lo logramos, la suma multiplica. Forma parte de la agenda de Comillas para los próximos años poner parte de su esfuerzo en hacer que el Aristos

Campus Mundus dé buenos frutos en docencia, investigación y responsabilidad social. Lo mismo que la participación en UNIJES, la red de centros universitarios de la Compañía de Jesús en España, tratando de que sea para ganancia de todos los implicados, y en la Plataforma Apostólica de

las obras y comunidades jesuíticas de Madrid, dentro de la nueva Provincia de España. Otras redes en las que participamos como **Jesuit Commons o la Federación Internacional de Universidades Católicas** (FIUC) merecerán apoyo en la medida que dicha participación potencie nuestras opciones estratégicas.

Lo que hace que los objetivos y acciones de este Plan Estratégico tengan justificación y sentido es la aspiración a la **formación integral de nuestros estudiantes** como clave de bóveda de todos nuestros empeños. A nosotros nos gusta decirlo con una frase que concentra lo esencial de lo

“Aspiramos a formar buenos profesionales y mejores personas”

que nos mueve: aspiramos a formar **buenos profesionales y mejores personas orientadas hacia el “mayor servicio”**, en el marco axiológico del humanismo cristiano y de acuerdo con el modelo pedagógico universitario jesuítico. Buscamos a los mejores alumnos, porque en conservar el alto

“Otra gran dimensión transversal de nuestra estrategia se centra en la internacionalización”

nivel académico nos jugamos mucho, pero en hacerlo dando una formación integral y en conjugar calidad académica con equidad (aspiramos a que no se quede ningún alumno fuera por motivos socioeconómicos) nos jugamos no perder nuestro sentido de identidad y misión.

Lo más importante para nosotros son las personas. Hemos de ayudar a nuestros alumnos para que vean más allá de la superficie de las cosas

que podamos, utilizando los medios tecnológicos más actuales, sino a poner todas las condiciones a nuestro alcance para **renovar los modelos de formación y la propia oferta educativa, con el fin de lograr** “una educación de la persona completa en la solidaridad bien informada para con el mundo real”. Una formación que trabaje eficazmente por labrar personalidades **conscientes, competentes, compasivas y comprometidas**: “conscientes de sí mismas y del

Enfermería y Fisioterapia “San Juan de Dios” de nuestra Universidad, esta formación integral de nuestros estudiantes viene hondamente marcada por los principios y valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, a saber: la atención integral basada en el trabajo en equipo y el equilibrio entre técnica y humanización, la defensa de los derechos del enfermo teniendo en cuenta su dignidad, y la realización de una asistencia donde las personas son el centro.

desafiando las estructuras del sentido y el vínculo en el tejido interno de las personas, las instituciones y las sociedades. Sólo **un nuevo modelo sostenible puede poner las bases de un desarrollo justo y viable**. Las transformaciones son tan hondas que se hace necesario progresar de modo que se garantice que es sostenible el desarrollo humano integral. La **sostenibilidad** está en el centro del nuevo paradigma del auténtico desarrollo de cada persona, de las instituciones y de toda la humanidad, **como también lo está la reconciliación** tal como la CG35 y el Gran Canciller nos piden. La búsqueda de dicha sostenibilidad y reconciliación han de ser parte integrante de nuestro trabajo académico y de investigación interdisciplinar en los próximos años.

Sin duda el momento que vivimos requiere un importante esfuerzo de cada uno de los que trabajamos en Comillas para responder a un entorno cada vez más exigente; son esfuerzos necesarios que merecen un sincero agradecimiento. Trabajar por un mundo más justo y más humano nos alienta a seguir desarrollando

en toda su potencialidad los valores que distinguen nuestro modo de proceder: el desarrollo de la mayor competencia profesional, la búsqueda del bien común, la valoración y el aprecio mutuo, el cuidado por el otro y por crear espacios de lealtad, afecto y colaboración, el trabajo en equipo así como llevar una vida íntegra y coherente, trabajar con honestidad, justicia y verdad, cultivar hábitos de autorreflexión y aprendizaje continuos... De ahí que a la hora de elaborar este plan estratégico, y también gracias a las distintas aportaciones que lo han enriquecido, demos relevancia a aquellas acciones que apoyan y ofrecen recursos, espacios y experiencias que ayudarán a todos

“La excelencia de un profesional se mide ante todo con el parámetro del mayor servicio a la familia humana”

y cada uno a desempeñar sus tareas cotidianas, alimentando el deseo interno que todos compartimos de aportar a la comunidad lo mejor de nosotros mismos y nuestro buen hacer, con adecuados “cultivos” para que fructifique el talento y la motiva-

ción interna y teniendo como centro de nuestra misión formar universitariamente a personas preparadas para el mundo.

Recibimos el aliento de nuestro Gran Canciller cuando nos dice que “la docencia realmente práctica debe orientarse a la formación de buenos profesionales que, siendo técnicamente competentes, sepan descubrir y vivir el sentido social de toda profesión: el servicio experto a la sociedad en un campo concreto. No se trata de formar a los mejores del mundo, sino **formar a los mejores para el mundo**. Con lo que la excelencia de un profesional se mide ante todo con el parámetro del mayor servicio a la

familia humana”. Esta formación se va recibiendo a lo largo de los años pero se valida ya en la vida profesional, social y familiar. Y por eso los **alumni** tienen una gran responsabilidad de confirmar que esa formación es real y por tanto posible. Son como

“Una educación de la persona completa en la solidaridad bien informada para con el mundo real”

y de su propio autointerés, para que vislumbren las posibilidades de una nueva realidad capacitándoles para alumbrarla y hacerla posible. Para ello, en la tradición universitaria donde Comillas ICAI-ICADE se ubica, se requiere **conocer la cultura** de nuestros estudiantes - ¿cómo piensan, sienten, valoran, proyectan o se relacionan?, ¿qué les mueve y qué anhelan?... - y estamos obligados a darles oportunidades no sólo de la mejor formación científica-técnica

mundo en que viven, con sus dramas, pero también con sus gozos y esperanzas. Competentes para afrontar los problemas técnicos, sociales y humanos a los que se enfrenta un profesional. Personas también movidas por una fuerte compasión (...) la cual es el motor a largo término que mueve al compromiso: esta forma de amar en la que el ser humano no sólo da algo sino que se da a sí mismo a lo largo del tiempo” (P. Nicolás, 2008). En el contexto de la Escuela de

Una formación así es posible porque todos y cada uno de los que constituimos la comunidad universitaria sentimos Comillas como un espacio de vida, de reconocimiento mutuo y de cuidado entre nosotros, donde podemos desarrollar, junto con nuestra vocación profesional, nuestras opciones vitales.

Si esto para nosotros siempre ha sido fundamental, aún lo es más ante el cambio de época que vivimos, porque las transformaciones de nuestro mundo no sólo se extienden a lo ancho del planeta, sino a lo profundo de los sujetos individuales y colectivos,

un espejo en el que se verifica la formación recibida y en el que nuestros actuales alumnos se ven. Sentimos agradecidamente a los **alumni** parte de Comillas y ellos también lo viven así, con un fuerte sentido de pertenencia. Son necesarios para cumplir bien nuestra misión y por eso les queremos implicar cada día más en la vida de la Universidad para beneficio de la formación de los alumnos actuales y futuros.

En las líneas prioritarias que sumariamente hemos señalado y que el Plan desarrolla, tenemos presentes dos máximas de San Ignacio de Loyola que están en la misma base de su modo de ser y de actuar, así como en todo su estilo de gobierno y liderazgo, y en las que se concentra mucha sabiduría práctica, tal como estamos viendo en el modo de proceder del Papa Francisco. La primera dice: “Es cosa divina que lo más grande no nos frene y, sin embargo, que lo más pequeño nos contenga enteros”. En traducción libre significa que es de Dios el aspirar siempre a lo máximo, sin dejar de ser fieles a lo pequeño, a lo concreto y a lo sencillo de la vida;

o no tener límite para lo grande, pero concentrarse en lo pequeño. O como la traduce el Papa Francisco: “Dar valor a las cosas pequeñas en el marco de los grandes horizontes. Es posible tener proyectos grandes y llevarlos a cabo actuando sobre cosas mínimas...”. Y la segunda es esa otra bastante citada que dice “en tiempos de desolación no hacer mudanza”. Es una regla de discernimiento de Ignacio de Loyola que no pocas veces se malinterpreta. No dice que cuando

la tarea. Creemos que estas dos reglas son de máxima actualidad ante los tiempos difíciles que estamos atravesando, y cuyos efectos están siendo duros, para muchos durísimos y hasta dramáticos. Volcarse a lo concreto desde los grandes horizontes y acometer el cambio necesario con visión, serenidad y decisión.

Estimamos que son indispensables personas y actores motivados por el valor de servir y promover el

“Dar valor a las cosas pequeñas en el marco de los grandes horizontes. Es posible tener proyectos grandes y llevarlos a cabo actuando sobre cosas mínimas...”

las cosas vayan mal haya que aguantar sin cambiar nada, más bien pide que en la turbulencia no se actúe con precipitación, que no se busquen atajos fáciles o soluciones extremas, sin sopesar adecuadamente qué pasa y qué significan en serio las señales que percibimos. Es decir: el cambio hay que hacerlo con visión, por eso es una llamada a pensar críticamente y a afrontar con rigor y sin miedo las dificultades entregándose a fondo a

bien común mediante una formación profesional sólida y una vida buena, íntegra, veraz y coherente. Sólo ellos lograrán vivir y ver más allá de las apariencias de las cosas, percibiendo la desproporción entre lo real existente y lo posible nunca antes experimentado. Es momento para algo así como la fuerza revolucionaria de la «imaginación prospectiva» (Pablo VI), la imaginación capaz de percibir en el presente

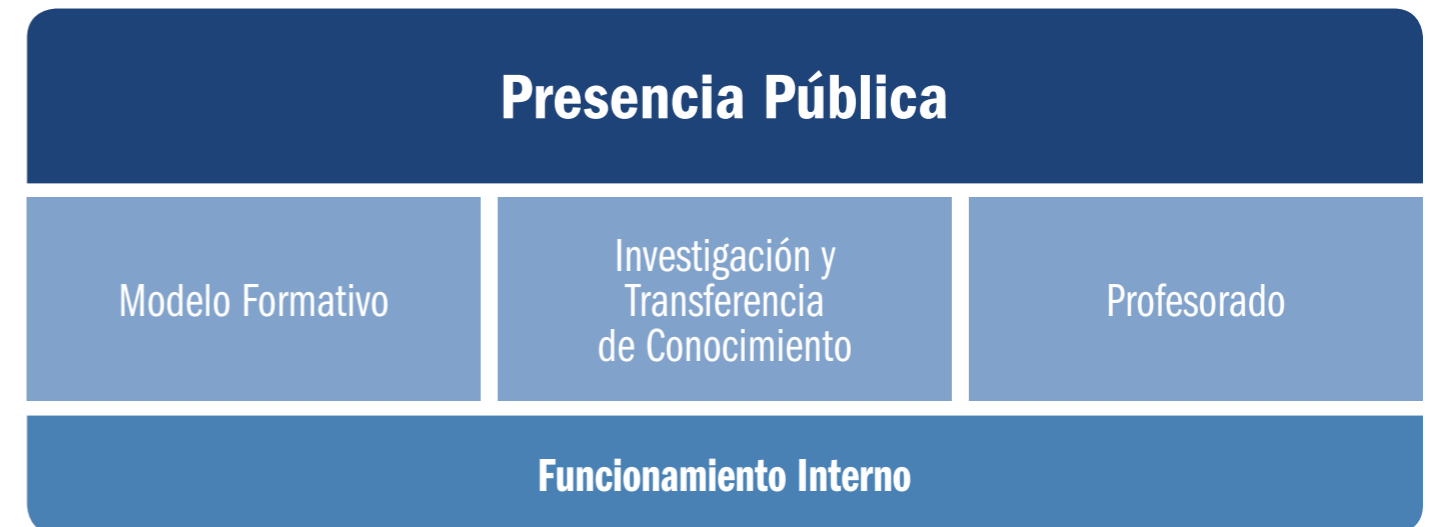
las posibilidades inscritas en él y de orientar a los seres humanos hacia un futuro nuevo. A través de un compromiso de “imaginación prospectiva” comunitaria es posible transformar, no sólo las instituciones, sino también los estilos de vida, y suscitar un futuro mejor para todos, a pesar de tantos datos que anuncian lo contrario.

Estamos convencidos de que la Universidad tiene algo decisivo y urgente que aportar en esa tarea de análisis de la realidad y propuesta responsable, creativa y positiva ante ella. Hemos de hacer cosas que nadie puede hacer por nosotros. Si fracasamos toda la sociedad sufrirá las consecuencias. Ese aporte esencial que debemos hacer a través de la misión de nuestros centros

universitarios, solo se puede conseguir conjugando adecuadamente la experiencia que proporciona la tradición con la innovación continua que los cambios sociales exigen. Nuestra Universidad está bien dispuesta y preparada para ganar el futuro en las fronteras de la universalidad y la profundidad, y el Plan que aquí arranca quiere ser la hoja de ruta en esa apasionante tarea. ■

ÁREAS ESTRATÉGICAS

Las áreas estratégicas, junto con los objetivos estratégicos que los componen y los objetivos operativos definidos para cada uno, son:



Área Estratégica 1



Área 1
Modelo formativo



Modelo formativo

Comillas está en total sintonía con los principios inspiradores del Espacio Europeo de Educación Superior (EFES).

Los objetivos que el llamado proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) ha promovido en la universidad europea no resultan ajenos sino próximos a Comillas, afinidad que creemos ha sido clave en el modo eficaz en que se ha desarrollado y potenciado el EEES en nuestra Universidad. Puede afirmarse que, como universidad de la Compañía de Jesús, el cumplimiento de los fines más estimables perseguidos por este proceso viene gestándose en nuestro quehacer cotidiano desde hace muchas décadas, antes incluso a la propia Declaración de Bolonia.

Comillas experimenta vivamente que los principios inspiradores del EEES y las estructuras académico-pedagógicas que la traducen a praxis uni-

versitaria se encuentran en sintonía con los postulados de la pedagogía tradicional de la universidad jesuítica. Incluso la llevamos más allá, puesto que ésta completa a aquéllos mediante un doble movimiento: por un lado, el perfil ideal de profesional con el perfil ideal de persona (que le incluye, determina y cualifica); por otro, el concepto de competencia con la categoría de valor. Lo que

hacemos, en suma, es ensamblar las actitudes/valores con las competencias (transversales y específicas, a las que por supuesto se les instrumenta con la debida programación y se les somete a evaluación) y estirar el per-

fil profesional hasta acercarlo al perfil personal: es el reto y el mecanismo de conjugar EEES y pedagogía jesuítica.

Por todo ello, nuestra Universidad asume como fin que debe imprimirse a la enseñanza la atención a cuatro dimensiones: “utilitas, humanitas, iustitia, fides”. Es decir, nuestros planes de estudio han de proporcionar una formación útil y práctica

“Nuestros planes de estudio han de proporcionar una formación útil y práctica para el ejercicio profesional”

para el ejercicio profesional; humana integral; para la justicia y el desarrollo sostenible; en un horizonte de sentido abierto a la trascendencia. Las cuatro dimensiones de la persona piden estructuras y dinámicas igual-

mente cuatridimensionales en toda la organización y actuación universitaria; de ahí que quede afectado por esta exigencia no sólo el plano curricular (todo el proyecto académico propiamente dicho), sino también los planos institucional y extracurricular.

Los fines expuestos se complementan con los principios informadores de la oferta educativa de nuestra Universidad, que debe estar presidida por el criterio informador de la cualificación y diferenciación, adaptarse a las necesidades de la sociedad y favorecer las relaciones con el mundo profesional y los intercambios con otras universidades; dicho de otra forma, la calidad y la cualidad como bases de la formación y la actividad académica, puesto que un objetivo primordial del proyecto apostólico del sector universitario de la Compañía de Jesús en España consiste en integrar la calidad y excelencia propias de la Universidad con las exigencias que derivan de los fines, métodos y estilos de una universidad jesuítica.

Como se ha indicado, queremos atraer talento, sin que la limitación de recursos económicos suponga impo-

sibilidad para acceder a nuestra Universidad; pero la atracción del talento está directamente relacionada con la calidad real de nuestra propuesta educativa: nuestra oferta académica debe seguir guiada por la aspiración a la excelencia, a través de una adecuada ordenación de títulos, tanto de grado como de postgrado, y un alto grado de especialización, sobre la base de su imprescindible sostenibilidad. Por esta razón, debemos propo-

neros elevar la eficacia formativa en todos los niveles y a lo largo de toda la vida de los profesionales, entre otros medios con el aprovechamiento adecuado de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, y sin renunciar a las más elevadas cotas de empleabilidad, de modo que atraiga más y mejor talento y reclamen en mayor grado nuestra participación en proyectos formativos interuniversitarios. Con la inspiración de nuestra tradición educativa, debemos hacer avanzar más allá de donde ha llegado

la frontera formativa del EEES, para dar respuesta continua y progresiva en el futuro a los desafiantes e inciertos contextos a que nos enfrentamos.

En definitiva, adoptar el reto de cruzar las fronteras de la profundidad y la universalidad supone tomar conciencia de que el camino insoslayable para hallar la excelencia internacionalmente reconocible es un avance que se logra ahondando cua-

“En definitiva adoptar el reto de cruzar las fronteras de la profundidad y la universalidad”

litativamente en la solidez formativa -entendida ésta en sentido integral-, el seguimiento personalizado del estudiante, la innovación y eficacia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y, singularmente, en la intensificación de la conexión internacional y profesional de nuestra formación. Profundidad y universalidad se encuentran, en suma, interconectadas en la excelencia docente: cuanta mayor profundidad formativa, más universal; cuanto más universal la formación, más profunda. ■

Formación para el alumnado en I + M

Transmisión de valores inherente al Ser y Hacer del PDI y PAS	Curricular		Extra curricular		Estudio de los modos de pensar, vivir y configurar el proyecto de vida de nuestro alumnado
	Asignaturas Identitarias	Diploma de Habilidades	Créditos CDSR	Actividades de Pastoral Comillas Solidaria Actividades Culturales Deportes Trabajo Social Atención Psicopedagógica Semana de la Ciencia	
	Plan Integral de Acción Tutorial				

Formación Integral para el PDI y el PAS

Formación	Científica	Pedagógica, Tecnología y Tutorial	Institucional identidad y misión
PDI	formación académica y de investigación organizadas por las Facultades, Escuelas, Grupos de Investigación...	Formación Continua	Formación organizada desde Comillas, la PAL, UNIJES y otras Obras de la Compañía
PAS	Formación técnica relacionada con el desempeño laboral		

Profundización en la formación integral de los estudiantes

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 1. MODELO FORMATIVO	
Objetivo Estratégico	1.1. Profundización en la formación integral de los estudiantes
Objetivos Operativos	
1.1.1	Profundización en la formación integral de los estudiantes en el ámbito curricular académico.
1.1.2	Seguimiento individualizado de la evolución académica de los estudiantes a través de un sistema de tutorías académicas, así como del asesoramiento de determinados Servicios.
1.1.3	Profundización en la formación integral de los estudiantes en el ámbito extra-curricular.

Consolidación de una oferta excelente equilibrada y especializada

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 1. MODELO FORMATIVO	
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente
Objetivos Operativos	
1.2.1	Consolidación y fortalecimiento de la solidez formativa y la diferenciación de la oferta académica y la cohesión interna de los planes de estudio.
1.2.2	Profundización en la actualización y eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
1.2.3	Incremento del número de estudiantes con capacidad y méritos para el estudio y con recursos económicos limitados.
1.2.4	Enriquecimiento de la oferta académica con una mayor conexión con otros centros e instituciones.
1.2.5	Afianzamiento y fortalecimiento de la oferta de Postgrado.
1.2.6	Mejora continua de la inserción laboral de los egresados.
1.2.7	Intensificación de la conexión internacional de la actividad de Grado y Postgrado y atracción de talento internacional.
1.2.8	Incremento ordenado de programas de formación no presenciales y desarrollo de MOOCs.

Área Estratégica 2



Área 2
Investigación
y transferencia
de conocimiento



Investigación y transferencia de conocimiento

Comillas lleva fortaleciendo su investigación desde hace años, una tendencia que es común al sistema Universitario Español.

La investigación es una labor irrenunciable de cualquier universidad, es lo que permite crear ese conocimiento que luego se transferirá a los alumnos y a la sociedad. Así lo han reconocido los sistemas universitarios más prestigiosos del mundo, y así también lo lleva en-

des. Comillas no puede abstraerse de esta tendencia, y de hecho lleva fortaleciendo su investigación desde hace años. Sin embargo, todavía no estamos situados en los niveles de calidad y cantidad de investigación que se corresponden con el prestigio que tiene la Universidad en otros aspectos, y esto puede tener consecuencias

ción de títulos (especialmente los de postgrado), y la atracción de talento de alumnos y profesores.

Por tanto, y sin que esto pueda suponer en ninguna forma una merma en otras labores fundamentales de la Universidad, como la docencia cuidada y cercana o la gestión, es imprescindible reforzar el mensaje de la importancia de la investigación.

El hecho de ser una universidad de la Compañía de Jesús, comprometida con el servicio de la fe y la promoción de la justicia, no contradice lo anterior, sino antes bien lo refuerza: la mejor forma de contri-

buir a la misión de la Universidad es desde el rigor y el prestigio académico. Pero lo que sí supone es una opción clara por las materias en las que se investiga, y los fines con los que se hace. Por ello, también debe ser clara la prioridad de la Universidad por la investigación en algunos temas específicos, que además deben ser contemplados con una visión global, universal, práctica-aplicada y no restringida necesariamente al ámbito geográfico cercano. La participación de Comillas en el Campus de Excelencia Internacional Aristos Campus Mundus ya ha exigido la selección de una serie de líneas estratégicas (Innovación y Cambio Social; Management y Responsabilidad Social, Educación: Innovación, Competencias y Valores; Salud y Biociencias; y Energía y Sostenibilidad), a las que debe unirse también la Teología como área estratégica propia de Comillas. Esto no supone que la investigación que se realice fuera de estas líneas estratégicas no sea reconocida, pero sí que no será promovida de forma específica.

Pero esta especialización no debe estar reñida con otra característica propia de una universidad jesuítica. La naturaleza de los problemas sociales que la Compañía recoge en su misión requiere un grado muy elevado de interdisciplinariedad, que debe promoverse entre otros mediante un diseño institucional adecuado. Esta combinación de especialización

La constitución de una Escuela de Doctorado única e interdisciplinar también puede contribuir enormemente a estos fines.

Dado que los principales agentes de la investigación en la universidad son los profesores e investigadores, debe trasladárseles a estos, en todos los procesos de selección, promoción

“Esta combinación de especialización e interdisciplinariedad encuentra su mejor acomodo en los centros de investigación de la Universidad”

e interdisciplinariedad encuentra su mejor acomodo en los centros de investigación de la Universidad: institutos, cátedras o grupos de investigación, que deben promoverse especialmente, tanto los propios de la Universidad como los formados en el seno de Aristos Campus Mundus. En este sentido, cabe también considerar la reorganización y potenciación de los centros de investigación si con ello se puede conseguir que sirvan mejor a las líneas estratégicas.

y gestión de su dedicación, la relevancia que deben conceder a realizar investigación como la descrita: especializada, interdisciplinar, con carácter internacional, y de calidad indudable.

En este sentido, es necesario recordar que la investigación sin publicación es estéril. La publicación es el vehículo académico de transmisión del conocimiento. Y, cuando se hace en medios de prestigio, revisados

“La mejor forma de contribuir a la misión de la Universidad es desde el rigor y el prestigio académico”

tendiendo el sistema universitario español desde hace años, exigiendo cada vez mayor calidad y cantidad de investigación a sus universida-

en nuestra viabilidad futura. Una investigación que no esté a la altura del prestigio de la Universidad puede perjudicar los procesos de acredita-

por pares, se garantiza la calidad de la misma. Por tanto, investigación de calidad supone publicación en medios de reconocido prestigio, y así es como debe evaluarse el nivel de la investigación de los profesores e investigadores.

A la vez también es esencial la creación de una cultura de investigación en los alumnos. Desde el grado ya hay que hacer conscientes a los alumnos de la relevancia de la investigación para la sociedad, y ofrecerles oportunidades para que la desarrollen, algo que debe reforzarse más en el Máster, y, fundamentalmente, en el doctorado.

A este respecto hay que reconocer la importancia de los programas de doctorado en el desarrollo de la investigación universitaria. La formación de los futuros profesores e investigadores es la mejor manera de desarrollar nuevas líneas de investigación, dirigidas por profesores e investigadores ya experimentados, y para consolidar las existentes. En este sentido, la nueva normativa estatal

sobre programas de doctorado, y los nuevos niveles de exigencia que conlleva, supone una clara oportunidad para actualizar nuestros programas y dotarles de características que hasta ahora no tenían, tanto en la cooperación con otras universida-

“Desde el grado ya hay que hacer conscientes a los alumnos de la relevancia de la investigación para la sociedad”

des, como con la constitución de la Escuela Internacional de Doctorado. Es conveniente aprovechar esta oportunidad para impulsar también la búsqueda de financiación adicional, y de formas creativas de apoyar a los estudiantes de doctorado.

Para lograr estos objetivos es fundamental, por supuesto, contar con el apoyo necesario por parte de la Universidad, reforzándolo o reorientándolo en la medida en que sea necesario: apoyo en la identificación de fuentes de financiación para la investigación; apoyo bibliográfico y documental; y no menos importante,

apoyo en la identificación de oportunidades de comunicación y transferencia a la sociedad.

Efectivamente, una universidad de la Compañía de Jesús no sólo debe realizar investigación de calidad en te-

mas seleccionados, sino que también debe ser prioritaria la transferencia efectiva de los resultados de investigación a la sociedad. Una investigación que sólo se queda en el ámbito académico no fructifica; debe trascender hasta las instituciones y la sociedad civil, para que realmente contribuya a lograr un mundo mejor. Para ello es necesario disponer los canales adecuados para esta transferencia, y también incentivarla, contribuyendo así a lograr desde el ámbito de la investigación el objetivo estratégico 4.1, la intensificación de la incidencia de la universidad como agente de desarrollo socioeconómico sostenible. ■

Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la universidad

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	
Objetivo Estratégico	2.1. Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la Universidad
Objetivos Operativos	
2.1.1.	Mejora de los procesos de selección de profesorado.
2.1.2.	Reforma del sistema de reconocimiento y promoción de profesorado.
2.1.3.	Redefinición y potenciación de los grupos de investigación de la Universidad de acuerdo con las líneas estratégicas de la Universidad.
2.1.4.	Potenciación de la Escuela Internacional de Doctorado Comillas y de los Programas de Doctorado.
2.1.5.	Incorporación de alumnos a tareas de investigación.
2.1.6.	Mejora del servicio de apoyo a la investigación (OTRI).
2.1.7.	Mejora de los servicios de apoyo documental.

Impulsar la transferencia y la proyección exterior de la investigación

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	
Objetivo Estratégico	2.2. Impulsar la transferencia y la proyección exterior de la investigación
Objetivos Operativos	
2.2.1.	Desarrollo del servicio de transferencia de la investigación.
2.2.2.	Colocación de las revistas y editorial de la Universidad en índices de prestigio.

Área Estratégica 3



Área 3
Profesorado



Profesorado

El profesorado de Comillas suele estar singularmente apreciado por sus tareas docentes, al tiempo que despliega una estimable labor investigadora.

En la actualidad, puede percibirse que, en general, el profesorado de nuestra Universidad suele estar singularmente apreciado por sus tareas docentes, al tiempo que despliega una estimable labor investigadora que, como queda dicho, es preciso potenciar y enriquecer. Y, además, en los últimos tiempos estas ineludibles funciones universitarias se acompañan

la investigación. La recta integración de los diversos aspectos del trabajo del profesor requiere una fuente de motivación que será tanto más incesante cuanto más nazca de su grado de compromiso e identificación con la misión de la Universidad, aunque también se contribuya a ella con el fomento de las condiciones adecuadas para una completa realización de su desarrollo profesional.

sobresalientes rasgos de excelencia. Cualquier avance hacia ésta pasa por un fortalecimiento de la cualificación de los equipos y las personas, por lo que es preciso intensificar de forma integral su cualificación tanto en su vertiente formativa como en la de creación y transmisión de conocimiento. Para lograrlo deben realizarse acciones destinadas a la selección y atracción del mejor talento al claustro docente e investigador de la universidad; a mejorar y completar su formación; a diseñar y planificar la carrera de los profesores; y a evaluar y reconocer la dedicación y calidad de su actividad en todas sus facetas.

La búsqueda del mejor profesorado posible, cimentada sobre la consideración equilibrada de las diversas dimensiones de su cometido de acuerdo

con su categoría y dedicación, debe constituir un propósito permanente de los responsables académicos que participan, en sus respectivas esferas de competencia, en esta función. La selección escrupulosa de profesorado,

mente serán distribuidas entre todos; y cuanto más sólida sea su preparación, más estímulos generarán en sus compañeros para progresar en la obtención de frutos en los diferentes órdenes de su trabajo.

“La selección de profesorado constituye una condición necesaria de vitalidad”

en el contexto de una Universidad de prestigio, no sólo resulta necesaria para tratar de acreditar su excelencia y de promover la consecución de las funciones universitarias; es también la mejor manera de garantizar efectivamente un reparto equitativo de cargas entre todos los profesores y de tonificar el vigor de los equipos docentes e investigadores. Cuando la persecución de los fines universitarios se torna indeclinable, pero los recursos son limitados, no se puede confiar en un crecimiento continuo de la cantidad de profesorado, sino que los esfuerzos deben concentrarse en la exigencia constante de su calidad: cuanto más cualificado es el profesorado y, por tanto, más personas pueden asumir una pluralidad de tareas, más fácil-

La selección de profesorado constituye una condición necesaria de vitalidad, pero debe venir acompañada de una formación continua que dé aliento y fortaleza a sus cualidades, acentúe su valor y favorezca la adquisición de nuevas competencias. Al igual que anhelamos una formación integral de los estudiantes, la del profesor tiene que abarcar también todos los aspectos de su desarrollo profesional: en el mejor uso de las herramientas pedagógicas más tradicionales y en el acercamiento a las más innovadoras para activar el aprendizaje, en el apropiado uso de los medios investigadores, en el conocimiento y vivencia de los valores identitarios e institucionales, en el cultivo de su proyección internacional y, por supuesto, en su actualización

científica y también social, pues, como señala Adolfo Nicolás, “profundidad de pensamiento y de imaginación, en la tradición ignaciana, supone un profundo compromiso con lo real, un negarse a desentenderse hasta que se penetre bajo la superficie” (Ciudad de México, 2010). Sólo desde la libertad, la apertura, el rigor científico y la búsqueda de la verdad, así como desde la integridad, la generosidad y la ejemplaridad, le será posible al profesor la cabal creación y la creíble transmisión de conocimiento.

El desempeño de la actividad del profesor debe encontrar, por supuesto, justo reconocimiento a través de los instrumentos reglamentarios pertinentes y los mecanismos de evaluación y de promoción correspondientes. De la manera más razonable posible, deben procurarse la objetividad y previsibilidad en el progreso de la carrera profesional, lo que tiene que traducirse en los ajustes que sean precisos en los medios de valoración que a tal fin se disponen, en una insoslayable práctica de la ecuanimidad. Y esta legítima pretensión reclama precisamente la detección temprana de las

“Es preciso intensificar de forma integral su cualificación tanto en su vertiente formativa como en la de creación y transmisión de conocimiento.”

de una creciente llamada al ejercicio de quehaceres de gestión y liderazgo, que indudablemente reclaman tiempo y conllevan sacrificio, pero de cuyo fiel desempeño depende el correcto desenvolvimiento de la docencia y de

Las funciones investigadoras y docentes que incumben a la Universidad sólo pueden alcanzar el grado de profundidad descrito en las anteriores áreas estratégicas por medio de un claustro de profesorado portador de

carencias y ausencias que empeñan y empañan la apropiada articulación de las funciones universitarias, así como la evitación de inercias que no recompensan logros de objetivos sino, en el mejor de los casos, rutinas poco fecundas. Debe tenerse presente que, en la concepción de una Universidad como la nuestra, cuanto mayor es la categoría académica que se reconoce, más acusada ha de ser la vocación de

servicio y más desprendida debe mostrarse la disponibilidad para contraer responsabilidades.

Aunque se ha puesto de manifiesto la primordial apuesta por la calidad del profesorado, tiene que admitirse que alcanzar estas metas comporta la existencia de un claustro de profesores suficiente en número para intentar evitar la sobrecarga, alejar el desánimo

y sortear el agotamiento. Por ello, en los casos de titulaciones y centros en que se constate una actividad creciente que proporcionalmente implique mayor solidez económica para la Universidad, podrán destinarse recursos a incrementar controladamente el profesorado que pueda atender a todas las funciones universitarias, siempre que, lógicamente, reúna las características que se han venido enunciando. ■

Consolidación de un claustro excelente de profesores

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 3. PROFESORADO	
Objetivo Estratégico	3.1. Consolidación de un claustro excelente de profesores, cualificado e identificado, dedicado y en número necesario y suficiente para cumplir integralmente las funciones universitarias
Objetivos Operativos	
3.1.1.	Mejora de la selección de profesorado, en consideración equilibrada a las dimensiones docente e investigadora, al ejercicio profesional y a la identificación con la Universidad.
3.1.2.	Avance en la formación y actualización del profesorado; y fomento de acciones formativas en la línea de la espiritualidad ignaciana, del servicio de la fe y de la promoción de la justicia.
3.1.3.	Reforma del sistema de reconocimiento y promoción de profesorado, para lograr el cumplimiento adecuado de las funciones de investigación, docencia y, eventualmente, de gestión y liderazgo.
3.1.4.	Incremento del profesorado con dedicación en los centros/titulaciones con menor número en términos relativos, asociado a la viabilidad económica del centro/titulación/universidad y a incrementos proporcionales de créditos matriculados.

Área Estratégica 4



Área 4
Presencia pública,
relaciones institucionales
y comunicación

Presencia pública, relaciones institucionales y comunicación

Es esencial comunicar eficientemente la investigación, docencia y actividades de la Universidad con el fin de maximizar la presencia pública de la institución.

E Si bien la investigación y la docencia son dos funciones esenciales de cualquier universidad, es evidente la necesidad de comunicarlas eficientemente con el fin de ampliar y maximizar el impacto y los resultados de dichas tareas. Estos impactos no son sólo beneficiosos para la sociedad, sino que existe una elevada probabilidad de que revertan directa y positivamente en la propia institución, favoreciendo por ejemplo, el desarrollo de una marca de prestigio que le facilite la captación de los mejores alumnos y profesores.

“La relaciones institucionales y la presencia pública de la Universidad también juegan un papel importante”

resultados de dichas tareas. Estos impactos no son sólo beneficiosos para la sociedad, sino que existe

Las relaciones institucionales y la presencia pública de la Universidad también juegan un papel importan-

te y en algunos casos son condición necesaria y decisiva para conseguir algunos de los objetivos fijados en el presente documento. Así, estas relaciones institucionales son necesarias para garantizar muchos de los programas de la universidad (becas, cátedras, intercambios, grupos de investigación, etc.) que enriquecen enormemente la labor universitaria y que producen, en general, una mejora en cantidad y calidad de los resultados obtenidos. Por todo ello, el contenido de esta área estratégica se encuentra en cierta medida incorporado en las demás áreas del plan. ■

Intensificación de la incidencia de la Universidad como agente de desarrollo socioeconómico sostenible

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 4. PRESENCIA PÚBLICA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN	
Objetivo Estratégico	4.1. Intensificación de la incidencia de la universidad como agente de desarrollo socioeconómico sostenible
Objetivos Operativos	
4.1.1.	Incrementar la visibilidad de la Universidad en la sociedad y en la iglesia.

Aumento del número de aspirantes a cursar estudios en la universidad en todas las modalidades y niveles de enseñanza

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 4. PRESENCIA PÚBLICA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN	
Objetivo Estratégico	4.2. Aumento del número de aspirantes a cursar estudios en la universidad en todas las modalidades y niveles de enseñanza
Objetivos Operativos	
4.2.1.	Intensificación y mejora de las acciones de marketing para aumentar el conocimiento de la oferta académica y la captación de alumnos excelentes.
4.2.2.	Tratamiento científico, sistemático y homogéneo de alumnos potenciales.

Área Estratégica 5



Área 5
Vida y
funcionamiento
interno de la
Universidad



Vida y funcionamiento interno de la Universidad

La universidad privada tiene la obligación de buscar su sostenibilidad futura, esforzándose en mejorar continuamente en vocación al cliente, eficiencia y austeridad.

La universidad privada, como una institución que puede ser interpretada como una empresa en un mercado competitivo, tiene la obligación de buscar su sostenibilidad futura. Al igual que una empresa en un mercado competitivo encuentra

Esta búsqueda de mejora en esos tres aspectos (eficiencia, austeridad y vocación de servicio), se hace más necesaria en una universidad jesuítica, ya que estos valores coinciden en gran medida con los inspirados por San Ignacio para la Compañía de Jesús y que por lo tanto dan sentido

recursos limitados de tal forma que maximice el retorno a la Universidad o la sociedad. Finalmente, la eficiencia porque sin ella difícilmente se podrá dar un servicio excelente y austero.

Para poder lograr los objetivos planteados, será necesaria la mejora continua de nuestros recursos humanos mediante la selección del mejor talento, la inversión en formación, y acciones para mantener alta su motivación. Asimismo, también será necesaria la consolidación de nuestro sistema de garantía de calidad que nos ayude a detectar continuamente ámbitos de mejora en los que centrar nuestros esfuerzos. ■

“La vocación de servicio, como justificación última de la propia existencia”

su sostenibilidad en la vocación al cliente, la eficiencia y la austeridad, una universidad privada tiene, por tanto, la obligación de esforzarse por mejorar continuamente esos tres ejes fundamentales.

a la institución. La vocación de servicio, como justificación última de la propia existencia. La austeridad no entendida como la ausencia de gasto o tacañería, sino el gasto razonable y responsable que emplee nuestros

Mejora continua de la vocación de servicio de los empleados de la Universidad

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD	
Objetivo Estratégico	5.1. Mejora continua de la vocación de servicio de los empleados de la Universidad
Objetivos Operativos	
5.1.1.	Catalogación y procedimentación de los servicios.
5.1.2.	Implantación de un sistema de medición de la satisfacción del cliente interno y externo de los servicios de la Universidad.
5.1.3.	Implantación de un sistema recurrente de valoración del desempeño del personal de administración y servicios de la Universidad similar al existente para el personal docente e investigador.
5.1.4.	Mejora de la capacitación técnica que facilite la excelencia en los servicios.

Incremento de la eficiencia en los servicios de la Universidad

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD	
Objetivo Estratégico	5.2. Incremento de la eficiencia en los servicios de la Universidad
Objetivos Operativos	
5.2.1.	Maximización de la automatización de procesos y procedimientos mediante el uso eficiente de tecnologías de la información y telecomunicaciones.
5.2.2.	Mejora de la comunicación interna intradepartamental, interdepartamental y jerárquica.
5.2.3.	Fomentar la movilidad laboral adecuando las necesidades de la Universidad y los recursos humanos disponibles.
5.2.4.	Impulso y adquisición de buenas prácticas en la gestión de los Servicios.
5.2.5.	Refuerzo de la concienciación medioambiental y social.

Búsqueda de la austeridad en la gestión de la Universidad

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD	
Objetivo Estratégico	5.3. Búsqueda de austeridad en la gestión de la Universidad
Objetivos Operativos	
5.3.1.	Eliminación de gastos superfluos e implantación de la necesidad de demostrar el retorno económico, social o de cualquier otro tipo de las inversiones de la Universidad.

Consolidación del sistema interno de garantía de la calidad para asegurar su mejora continua

A continuación se exponen los objetivos operativos en los que se materializa este objetivo estratégico

ÁREA 5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD	
Objetivo Estratégico	5.4. Consolidación del sistema interno de garantía de la calidad para asegurar su mejora continua
Objetivos Operativos	
5.4.1.	Desarrollo de sistemas de garantía de la calidad.
5.4.2.	Logro de acreditaciones de calidad nacionales e internacionales.

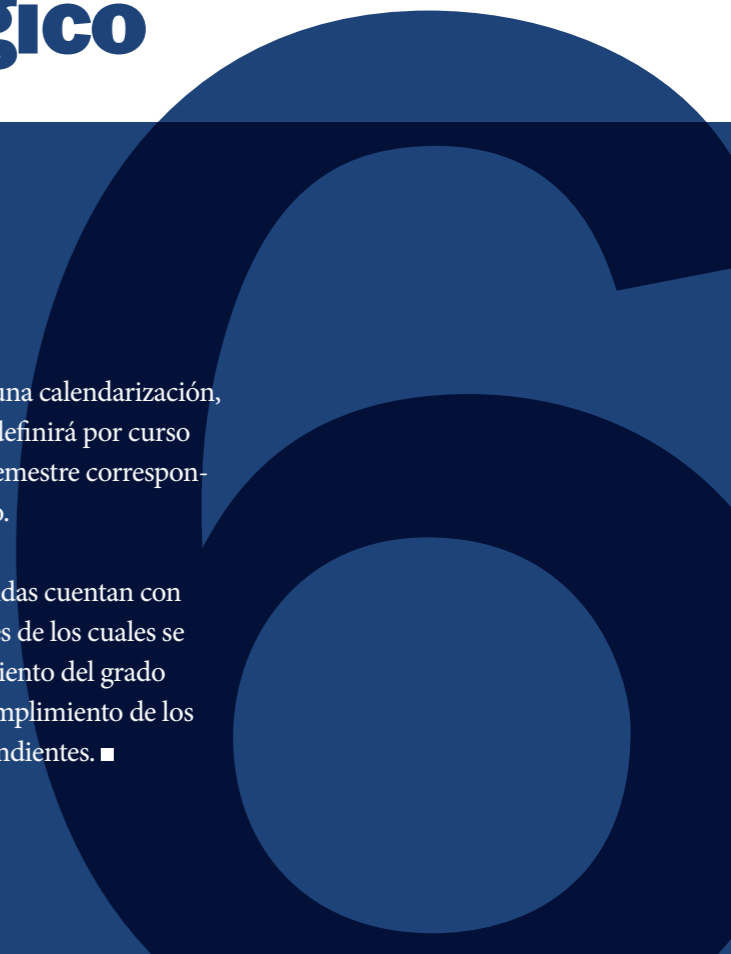
Área Estratégica 6

Implantación y seguimiento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico se implanta con la definición de los objetivos operativos a partir de los cuales se detallan las acciones concretas que los centros, departamentos y servicios pondrán en marcha para alcanzar los retos estratégicos planteados hasta el año 2018. La implantación de dichos objetivos operativos y sus correspondientes ac-

ciones se rige por una calendarización, la cual a su vez se definirá por curso académico y por semestre correspondiente a cada curso.

Las acciones definidas cuentan con indicadores a través de los cuales se realizará el seguimiento del grado de avance y del cumplimiento de los objetivos correspondientes. ■



ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.1. Profundización en la formación integral de los estudiantes			
Objetivo Operativo	1.1.1. Profundización en la formación integral de los estudiantes en el ámbito curricular académico			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
1. Actualización y difusión del Proyecto Educativo de la Universidad.	VOAP/VISCUE ICE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del Proyecto Educativo Nº de acciones llevadas a cabo para la difusión del Proyecto Educativo
2. Implantación de un Diploma para el desarrollo de habilidades personales, comunicativas y profesionales (principalmente, autoconocimiento, liderazgo, emprendimiento, comunicación, trabajo en equipo y capacidad de servicio a los demás, u otras competencias propuestas por los Centros teniendo en cuenta las características de su alumnado), adaptado a las necesidades de los estudiantes de cada una de las titulaciones, asociado a los estudios oficiales y enmarcado en el resto de acciones orientadas a la formación integral del estudiante.	VOAP/VISCUE Decanos/Directores Jefes de Estudio ICE	2014	2017	<ul style="list-style-type: none"> % de titulaciones que cuentan con el Diploma para el desarrollo de habilidades personales, comunicativas y profesionales. Nº de estudiantes que cuentan con el Diploma para el desarrollo de habilidades Nivel de satisfacción de los alumnos con el Diploma
3. Revisión de la oferta de actividades y asignaturas a través de los créditos CDSR para que contribuyan en mayor medida a la formación integral, humanística y cultural.	VISCUE Decanos/Directores Jefes de estudio	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Nº de alumnos que realizan asignaturas a través de los créditos CDRS Nivel de satisfacción de los alumnos
4. Revisión de los objetivos y desarrollo de las asignaturas identitarias (Cristianismo y Ética Social, Éticas Profesionales) y de su coordinación en el marco de cada plan de estudios.	VOAP Jefes de Estudios Coord. Éticas prof./ Coord. Ext. Teo. y PSC	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de las guías docentes de las asignaturas identitarias Nivel de satisfacción de los alumnos con estas asignaturas
5. Conocer los modos de pensar, vivir y configurar el proyecto de vida de nuestro alumnado	VISCUE ICE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de las representaciones y valores culturalmente compartidos por nuestro alumnado

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.1. Profundización en la formación integral de los estudiantes			
Objetivo Operativo	1.1.2. Seguimiento individualizado de la evolución académica de los estudiantes a través de un sistema de tutorías académicas, así como del asesoramiento de determinados Servicios			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
6. Elaboración de un plan integral de acción tutorial adaptado a cada titulación.	VOAP VISCUE ICE Jefes de Estudios/ Directores de Másteres	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> % titulaciones que cuentan con un plan de acción tutorial Nivel de satisfacción del alumnado con la acción tutorial
7. Perfeccionamiento de los planes de formación y capacitación del profesorado en la acción tutorial.	VOAP VISCUE ICE STIC	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de acciones de formación en acción tutorial Nivel de satisfacción del profesorado con estas acciones de formación Nivel de satisfacción del alumnado con el tutor
8. Desarrollo de una plataforma de apoyo a la formación en la acción tutorial ONLINE.	VOAP VISCUE ICE STIC	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la plataforma de apoyo a la acción tutorial Nº de usuarios y accesos a la plataforma online
9. Actualización del campus preuniversitario acorde a las modificaciones de los planes de estudio vigentes, y a los futuros que surjan al crearse nuevas titulaciones.	VISCUE Directora Campus Decanos/ Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del campus preuniversitario Número de alumnos inscritos en el campus preuniversitario Nivel de satisfacción del alumnado
10. Desarrollo de un programa de aprendizaje que ayude a la prevención y superación de las dificultades académicas y personales del alumnado.	VISCUE U. Orientación Psico- pedagógica Jefes Estudio	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un programa de apoyo al aprendizaje
11. Perfeccionamiento de los programas de atención necesarios para el alumnado con discapacidad y necesidades especiales.	VISCUE U. Trabajo Social	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> % de programas de atención al alumnado con discapacidad y necesidades especiales
12. Implementación, en alianza con las Universidades de Deusto y Ramón Llull, del foro para la educación inclusiva en el que se ofrecerán los recursos necesarios para sensibilizar a la comunidad universitaria en el respeto a la diversidad y en una correcta atención a la discapacidad y a las necesidades especiales del alumnado.	VISCUE U. Trabajo Social	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha del Foro Nº de inscritos en el Foro de Educación Inclusiva

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.1. Profundización en la formación integral de los estudiantes			
Objetivo Operativo	1.1.3. Profundización en la formación integral de los estudiantes en el ámbito extra-curricular			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
13. Programación conjunta de actividades (jornadas, seminarios, encuentros, ciclos de conferencias) que favorezcan el fomento de la cultura y de un liderazgo moral acorde con los valores propios de la universidad.	VISCUE I+J Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de actividades conjuntas celebradas en el año para el fomento de la cultura y de un liderazgo moral Nº de asistentes a cada seminario o conferencia organizada
14. Programación de experiencias formativas de inserción para la constitución de la identidad vocacional e identitaria como los programas de aprendizaje y servicio, los summer camps, así como otras iniciativas cuyo propósito sea la consecución de este fin.	VISCUE Decanos/Directores Comillas Solidaria	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de experiencias formativas de inserción programadas en el año Nº de inscritos en cada experiencia ofertada
15. Optimización de costes de los programas INSIDE y ampliación de los perfiles profesionales a los que se dirigen, para extenderlos a un mayor número de estudiantes y contribuir a su formación integral.	VII SRI	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Nº de alumnos inscritos en los programas INSIDE Nº de perfiles profesionales cubiertos por los programas INSIDE Beneficio económico de los programas INSIDE
16. Fortalecimiento de la solidaridad entre el alumnado mediante la creación de programas de mentoring entre compañeros y la dinamización de las asociaciones y delegación de alumnos.	VISCUE U. Orientación Psicopedagógica	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de programas de mentoring para alumnado creados % de alumnos que participan en los nuevos programas de mentoring entre compañeros

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.1. Consolidación y fortalecimiento de la solidez formativa y la diferenciación de la oferta académica y la cohesión interna de los planes de estudio			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
17. Diseño de titulaciones coherente con la misión de la Universidad y relacionadas con las áreas de enseñanza ya consolidadas.	VOAP Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de nuevos programas formativos, oficiales o propios
18. Actualización continua e innovadora de los planes de estudio para diferenciar su contenido y atractivo, con análisis de nuevas combinaciones de títulos, acuerdos de doble titulación o adición de estudios complementarios.	VOAP Decanos/ Directores Jefes de Estudio/ Directores de másteres	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de modificaciones de memorias solicitadas y aprobadas
19. Revisión de los planes de estudio de Grado y Máster de una misma disciplina para armonizar sus objetivos, en especial en los casos en que se precisa el seguimiento de un título de Máster habilitante para la obtención de determinadas atribuciones profesionales.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de másteres	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de titulaciones revisadas
20. Refuerzo y, en su caso, mejora de los procedimientos de coordinación vertical y horizontal, y en general de los elementos de ordenación académica de los planes de estudio (elaboración de guías docentes, horarios, calendarios de exámenes, juntas de evaluación), con el fin de garantizar la aprehensión integral y profunda de las materias impartidas y la cohesión de los planes.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de másteres	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de reforma de los procedimientos, o en su caso elaboración de los mismos
21. Revisión y mejora de los procesos de admisión de los estudiantes, para procurar su selección por talento, capacidad de esfuerzo, disposición vocacional y afinidad a los valores de la Universidad.	VOAP SG Decanos/Directores	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Nº de modificaciones de perfiles de ingreso incluyendo la valoración del esfuerzo, vocación y afinidad.
22. Mantenimiento y, en su caso, mejora de las tasas de rendimiento de cada plan de estudios, de acuerdo con el progreso en la adquisición de competencias por parte de los estudiantes.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de másteres	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Tasas de rendimiento por título
23. Mantenimiento y, en su caso, mejora de las tasas de satisfacción del alumnado y del profesorado con todos los aspectos relativos a los planes de estudio en que se encuentran involucrados.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de másteres	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de los índices de satisfacción de alumnado y profesorado en los aspectos relativos al plan de estudios

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.2. Profundización en la actualización y eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje.			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
24. Revisión de la formulación y selección de las competencias asociadas a cada título académico, para alcanzar de forma realista su cumplimiento adecuado y su obtención por parte del alumnado.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de máster ICE	2014	2016	• % de títulos con competencias revisadas
25. Revisión de la formulación y selección de las actividades formativas significativas para lograr la consecución coordinada de los resultados de aprendizaje previstos en los diversos planes de estudio, tanto en los títulos oficiales como en los diplomas, con eficacia pero sin sobrecarga innecesaria para el estudiante.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de máster ICE	2014	2016	• % de títulos con actividades formativas revisadas
26. Revisión de los mecanismos de comprobación de la consecución de los resultados de aprendizaje previstos, para asegurar la evidencia de su logro.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de máster ICE	2014	2016	• % de títulos con resultados de aprendizaje revisados
27. Implementación en mayor grado de una metodología participativa y cooperativa de aprendizaje.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de máster ICE	2014	2017	• N° de actividades formativas participativas programadas en las guías docentes y realizadas por los alumnos
28. Aumento de la utilización de las TIC avanzadas en la metodología pedagógica universitaria de todas las áreas de actividad docente.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de máster ICE/STIC	2014	2018	• % de asignaturas que utilizan las TIC como metodología pedagógica
29. Afianzamiento de la orientación práctica y profesional de los estudios, con especial atención al desarrollo de las prácticas, la búsqueda de la empleabilidad y del desarrollo profesional de los estudiantes.	VOAP/VISCUE Decanos/ Directores Jefes de Estudio/ Directores de máster OPE	2014	2016	• Incremento de las tasas de inserción laboral • Incremento de orientación práctica créditos prácticos • Satisfacción de los alumnos con las prácticas

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.3. Incremento del número de estudiantes con capacidad y méritos para el estudio y con recursos económicos limitados			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
30. Fortalecimiento del programa integral de becas y ayudas al estudio que ofrezca opciones diversas de financiación en función de la situación económica de las familias, como becas y ayudas propias, créditos a la excelencia académica, préstamos bancarios, becas de alojamiento, residencias con valor social	DGAE VISCUE Of. Ayudas al Estudio	2014	2018	• N° de becas y ayudas al estudio ofrecidas a través del programa integral de becas de la Universidad • Presupuesto destinado al programa integral de becas y ayudas al estudio
31. Diseño de un programa específico de ayudas al estudio de postgrado en alianza con entidades bancarias, empresas e instituciones.	DGAE VISCUE	2014	2015	• N° de ayudas al estudio de postgrado ofrecidas por alianza con entidades bancarias, empresas e instituciones • Presupuesto destinado a ayudas al estudio de postgrado provenientes de las alianzas con entidades bancarias, empresas e instituciones
32. Potenciación de los programas específicos de captación de financiación externa que aumenten los fondos de la universidad destinado para este fin.	DGAE Of. Antiguos Alumnos	2014	2018	• Financiación externa conseguida a través de los programas específicos de captación de la Universidad

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.4. Enriquecimiento de la oferta académica con una mayor conexión con otros centros e instituciones.			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
33. Incremento de colaboración inter-centros para el desarrollo de programas formativos.	VOAP Decanos/Directores	2014	2017	• N° de nuevos programas formativos intercentros
34. Revisión y fortalecimiento de las alianzas estratégicas con las principales instituciones y empresas, ya sea existentes o futuras, en orden a incrementar vías de colaboración que faciliten las prácticas profesionalizantes de calidad así como la inserción profesional del alumnado.	VISCUE DGAE Decanos/Directores OPE	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • N° de convenios totales con instituciones y empresas para realizar prácticas • N° de alumnos en prácticas en cada institución o empresa • N° de empresas e instituciones participantes en el foro de empleo • N° de horas totales de prácticas
35. Fortalecimiento de las relaciones con otras instituciones del ámbito UNIJES o de la red de universidades jesuitas (como Jesuit Commons) para desarrollar programas académicos de prestigio, visibilidad y solidez.	VII VOAP Decanos/Directores	2014	2018	• N° de nuevos programas en coordinación con UNIJES u otras redes
36. Progreso en los acuerdos internacionales para doble titulación y, en general, colaboración con instituciones universitarias extranjeras para, de forma ordenada, internacionalizar los títulos.	VOAP/VII SRI Decanos/Directores	2014	2017	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acuerdos internacionales con universidades para cursar dobles titulaciones • N° de alumnos de intercambio en el extranjero • N° de alumnos que realizan prácticas en el extranjero

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente.			
Objetivo Operativo	1.2.5. Afianzamiento y fortalecimiento de la oferta de Postgrado			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
37. Potenciación de los másteres habilitantes para el ejercicio de profesiones reguladas relacionados con áreas de enseñanza consolidadas.	VOAP Decanos/Directores	2014	2015	• N° de alumnos matriculados en másteres de profesiones reguladas
38. Consolidación de másteres profesionalizantes y másteres académicos fuertemente especializados y de reconocido prestigio siempre que evidencien una demanda real.	VOAP Decanos/Directores DGAE	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> • N° de alumnos matriculados en másteres profesionalizantes • N° de alumnos matriculados en másteres académicos
39. Reforma o, en su caso, desaparición de másteres que no alcancen la viabilidad económica o académica exigible.	VOAP Decanos/Directores DGAE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados económicos de cada máster • Tasas de rendimiento
40. Consolidación de la ICADE Business School como medio para la ordenación y potenciación de la formación empresarial de postgrado (disponiéndola al mismo tiempo para la alianza con ESADE y DEUSTO hasta el nivel que se vaya viendo posible y conveniente), así como, en general, de los órganos destinados a la gestión del postgrado.	VOAP Decanos/Directores Director IBS/ Directores de Centros de Postgrado	2014	2017	<ul style="list-style-type: none"> • N° de alumnos de la IBS • N° de alumnos matriculados en programas de postgrado conjuntos con ESADE y DEUSTO
41. Afianzamiento y desarrollo de programas de formación executive, in company y, en general, orientados al aprendizaje permanente (lifelong learning), fundamentalmente a través de alianzas estratégicas.	VOAP Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • N° de nuevos programas lifelong learning • N° de alumnos matriculados en programas executive in company
42. Completar la revisión de las normas de postgrado en general y de cada título particular para adecuarlas a las exigencias legales.	VOAP Secretaría General Decanos/ Directores	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> • N° de másteres con normativa modificada • N° de títulos que cuentan con normativa adecuada a las exigencias legales

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.6. Mejora continua de la inserción laboral de los egresados			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
34. ¹ Revisión y fortalecimiento de las alianzas estratégicas con las principales instituciones y empresas, ya sea existentes o futuras, en orden a incrementar vías de colaboración que faciliten las prácticas profesionalizantes de calidad así como la inserción profesional del alumnado.	VOAP/VISCUE DGAE Decanos/Directores OPE	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de convenios totales con instituciones y empresas para realizar prácticas Nº de alumnos en prácticas en cada institución o empresa Nº de empresas e instituciones participantes en el foro de empleo
43. Desarrollo de planes específicos de empleabilidad que ayuden al alumnado en el desarrollo de su carrera profesional.	VISCUE OPE Jefes Estudios/ Directores de Másteres	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de títulos con planes de empleabilidad Nº de alumnos participantes en los planes de empleabilidad del título % de empleabilidad de los egresados de cada título Tiempo medio en encontrar trabajo Nº de acciones de búsqueda de empleo desde la OPE
44. Elaboración de programas personalizados de mentoring y coaching dirigidos fundamentalmente a los nuevos egresados.	DGAE / VISCUE OPE Of. Antiguos Alumnos	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de programas de mentoring y coaching Nº de egresados que participan en los programas de mentoring y coaching
45. Perfeccionamiento de los protocolos de gestión de las ofertas de empleo.	STIC OPE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de respuesta ante una oferta de empleo Satisfacción de la empresa con los alumnos contratados
46. Elaboración de programas específicos de actividades, presentaciones, talleres que faciliten el encuentro del alumnado con empresas e instituciones facilitadoras de empleo.	VISCUE OPE Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de acciones de búsqueda de empleo organizadas desde la OPE en colaboración con las Facultades y Escuelas
47. Realización sistemática de estudios de la situación de nuestros titulados con respecto a la situación del mercado laboral.	OPE Unidad de Calidad	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de estudios de mercado de egresados % de inserción laboral de los egresados
48. Desarrollo de una plataforma de comunicación y una estructura web cuyas aplicaciones permitan utilizar los canales habitualmente empleados por el alumnado (Campus Comillas 2.0).	STIC OPE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la plataforma y estructura web Nº de accesos a la página web

¹Revisión y fortalecimiento de las alianzas estratégicas

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.7. Intensificación de la conexión internacional de la actividad de Grado y Postgrado y atracción de talento internacional			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
49. Mejora de la movilidad internacional de los estudiantes y, en particular, de la gestión de intercambios en títulos conjuntos.	VII Decanos	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Nº de alumnos de intercambio en títulos conjuntos (incoming/ outgoing) Satisfacción de los alumnos con la gestión de los intercambios en títulos conjuntos
50. Intensificación de la perspectiva global de los programas, bien con contenido netamente internacional, bien mediante seminarios internacionales integrados.	VOAP Decanos/Directores	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de seminarios internacionales impartidos Casos globales impartidos en los programas
51. Consolidación y revisión del Diploma en Competencias Comunicativas y Estudios en Lenguas Extranjeras, de forma que, por un lado, se complemente con el Diploma orientado a profundizar en la formación integral y, por otro, logre la acreditación externa del nivel competencial de los estudiantes en idiomas extranjeros.	VOAP Decanos/Directores IIM	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº estudiantes con Diploma en Competencias Comunicativas y Estudios en Lenguas Extranjeras Nº estudiantes con el diploma o con acreditación externa en idiomas con nivel mayor igual a B2 al término de sus estudios
52. Consolidación de la oferta de titulaciones conjuntas con alcance internacional.	VOAP Decanos/Directores	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de títulos internacionales conjuntos Nº de alumnos matriculados en titulaciones conjuntas con alcance internacional
53. Desarrollo de las prácticas internacionales y mejora de su coordinación.	VII VISCUE OPE Decanos/Directores	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de alumnos que realizan prácticas internacionales Nº de convenios para realizar prácticas internacionales Índice de satisfacción con la coordinación de las prácticas
54. Incremento del número de asignaturas impartidas en inglés o programas específicos para captar estudiantes extranjeros.	VII VOAP Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> % de asignaturas en inglés de los títulos y programas ofrecidos Nº de alumnos extranjeros matriculados
55. Aumento de la captación de profesorado extranjero excelente, ya de forma permanente, ya mediante convenios de intercambio o la utilización de la figura de profesor invitado.	VOAP Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> % del nº de profesores extranjeros
56. Consolidación de la política de promoción de las estancias de investigación internacionales en instituciones de prestigio, así como, en su caso, de cooperación.	VII/VOAP Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de estancias de investigación internacionales realizadas en instituciones de prestigio Nº de PDI que realizan estancias de investigación internacionales

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.7. Intensificación de la conexión internacional de la actividad de Grado y Postgrado y atracción de talento internacional			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
57. Aumento de la capacitación en inglés del profesorado.	VOAP Decanos/Directores RRHH	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> % de profesores con nivel de inglés ≥B2 Nº de profesores que realizan los cursos de inglés ofertados
58. Aumento de la capacitación en inglés del PAS.	DGAE RRHH	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> % de PAS con nivel de inglés ≥B2 Nº de PAS que realizan los de cursos de inglés ofertados

ÁREA	1. MODELO FORMATIVO			
Objetivo Estratégico	1.2. Consolidación de una oferta excelente de títulos con entidad e identidad, equilibrada y especializada, ordenada y viable, conectada internacional, profesional y académicamente			
Objetivo Operativo	1.2.8. Incremento ordenado de programas de formación no presenciales y desarrollo de MOOCs			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
59. Desarrollo, en una primera fase con carácter experimental, de cursos online masivos y abiertos (MOOCs)	VII VOAP STIC Decanos/Directores	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de MOOCs diseñados Nº de alumnos inscritos Nivel de satisfacción de los alumnos con estos programas MOOC
60. Incrementos de programas de formación no presenciales o blended.	VII VOAP STIC Decanos/Directores	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de nuevos programas no presenciales Nº de alumnos matriculados en programas no presenciales

ÁREA	2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			
Objetivo Estratégico	2.1. Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la universidad			
Objetivo Operativo	2.1.1. Mejora de los procesos de selección de profesorado			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
61. Atención en la contratación de profesorado con dedicación tanto a la dimensión docente como a la investigadora, así como a la contribución a la identidad de la Universidad, avalada por informes internos y externos.	VOAP VII Decanos/Directores Directores Dpto.	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de profesores con dedicación contratados conforme el nuevo procedimiento de contratación del profesorado con dedicación.
62. Exigencia progresiva de estancias de investigación en centros de prestigio internacional para la consolidación de la contratación con dedicación.	VOAP VII Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de estancias de investigación internacionales realizadas en instituciones de prestigio Nº de profesores contratados que hayan realizado estancias de investigación en centros de prestigio internacional.

ÁREA	2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO			
Objetivo Estratégico	2.1. Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la universidad			
Objetivo Operativo	2.1.2. Reforma del sistema de reconocimiento y promoción de profesorado			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
63. Reforma del Reglamento de incorporación y promoción de profesores, con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones universitarias de forma integral y en grado progresivo de excelencia.	VOAP VII	2014	2015	• Nuevo Reglamento de incorporación y promoción
64. Evaluación oficial del conjunto de la actividad del profesor al menos a los tres años desde el último cambio de categoría, con efectos inspirados en el principio up or out en los estadios iniciales de la carrera docente y con consecuencias en la incorporación y promoción a las categorías de profesor propio.	VOAP VII Decanos/Directores	2014	2016	• % de profesores evaluados oficialmente • % de profesores evaluados con resultado positivo
65. Reforma del modelo de gestión del profesorado, con la finalidad de definir adecuadamente la actividad investigadora y su nivel de realización, así como de ajustar los niveles de gestión y de docencia para incentivar las actividades más productivas o estratégicas.	VOAP VII	2014	2014	• Nuevo modelo de gestión del profesorado • Número de publicaciones en medios académicos de prestigio • Número de proyectos en concurrencia competitiva • % de dedicación a la actividad investigadora
66. Reforma del sistema de remuneración adicional, para garantizar que tiene lugar en el caso de un exceso de actividad no programada o por financiación externa de la investigación, en un contexto de docencia e investigación de calidad que cubre completamente la dedicación y, teniendo en cuenta la viabilidad económica de la universidad.	VOAP VII DGAE	2014	2014	• Nuevo sistema de remuneración adicional del profesorado.

ÁREA	2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO				
Objetivo Estratégico	2.1. Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la universidad				
Objetivo Operativo	2.1.3. Redefinición y potenciación de los grupos de investigación de la universidad de acuerdo con las líneas estratégicas de la Universidad				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
67. Definición de criterios de reconocimiento de grupos de investigación, para permitir asociar el apoyo específico a la exigencia de responsabilidades.	VII OTRI	2014	2015	• Establecimiento de un sistema de reconocimiento de grupos de investigación.	
68. Creación de grupos de investigación de excelencia o ACM para reconocer interna y externamente aquellos grupos con investigación relevante internacionalmente.	VII OTRI	2014	2015	• N° de grupos de investigación de excelencia	
69. Creación de grupos de investigación interdisciplinares sobre proyectos de especial relevancia (e.g., ética y sostenibilidad).	VII OTRI	2014	2016	• N° de grupos de investigación interdisciplinares	
70. Convocatoria de becas de investigación a costes marginales, sujetas a criterios de investigación de excelencia y viabilidad económica, para aumentar la participación de alumnos en los grupos de investigación.	VII DGAE	2014	2015	• N° de alumnos becados para participar en los grupos de investigación a costes marginales	
71. Modificación de los criterios de concesión de proyectos propios para incluir exclusivamente líneas estratégicas de la universidad.	VII OTRI	2014	2015	• Número de proyectos propios concedidos ligados a líneas estratégicas de la Universidad	
Objetivo Operativo	2.1.4. Potenciación de la Escuela Internacional de Doctorado Comillas y de los Programas de Doctorado				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
72. Aumento y reconfiguración de becas de doctorado, mediante la búsqueda de financiación externa.	VII Escuela de Doctorado	2014	2017	• N° de becas de doctorado otorgadas • Volumen de financiación externa para becas de doctorado	
73. Gestión centralizada de actividades, programas y comunicación para dotar de una identidad común, transversalidad, y sentido de pertenencia a los estudiantes.	VII Escuela de Doctorado	2014	2016	• Satisfacción de los estudiantes de doctorado con las actividades transversales comunes.	
74. Establecimiento de alianzas estratégicas con otras Escuelas de Doctorado, en primer lugar dentro de ACM y luego en otros ámbitos.	VII Escuela de Doctorado	2014	2018	• N° de alianzas estratégicas establecidas con otras Esc. Doctorado	

ÁREA	2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO				
Objetivo Estratégico	2.1. Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la universidad				
Objetivo Operativo	2.1.5. Incorporación de alumnos a tareas de investigación				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
72. Establecimiento de una convocatoria de becas de colaboración para investigación, asociadas a grupos de investigación reconocidos, cátedras e institutos.	VII	2014	2015	• N° de becas de colaboración para investigación asociadas a grupos reconocidos	
73. Promoción de la realización de tareas de investigación para trabajos fin de grado y máster.	VII Decanos/Directores	2014	2016	• N° de TFG y TFM con contenidos de investigación (o realizados en el seno de grupos de investigación)	
74. Reconocimiento de la actividad mediante el Suplemento Europeo al Título, o consideración dentro de las actividades formativas regladas (además de las becas de colaboración en investigación).	VII Secretaría General Decanos/Directores	2014	2015	• Procedimiento del reconocimiento de la actividad investigadora del alumno mediante el Suplemento Europeo al título.	
Objetivo Operativo	2.1.6. Mejora del servicio de apoyo a la investigación				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
75. Reevaluación de las funciones de la OTRI y definición del catálogo de servicios.	VII OTRI DGAE	2014	2015	• Definición del catálogo de servicios de la OTRI • Índice de satisfacción de los clientes con el servicio	
76. Replanteamiento de la conexión de la OTRI con los centros y con otros servicios.	VII OTRI Decanos/Directores DGAE	2014	2015	• Definición del catálogo de servicios de la OTRI • Índice de satisfacción de los clientes con el servicio	
Objetivo Operativo	2.1.7. Mejora de los servicios de apoyo				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
77. Revisión, actualización y potenciación de los recursos de gestión, sistemas de información y documentación y servicios de apoyo a la investigación de Biblioteca y su utilización online.	VISCUE Biblioteca	2014	2018	• N° de recursos online de biblioteca para el apoyo a la investigación	
78. Desarrollo de alianzas con las universidades, preferentemente las del Campus Aristos Mundus y UNJES para fomentar la adquisición de fondos y recursos documentales.	VISCUE Biblioteca	2014	2016	• N° de alianzas con bibliotecas para la adquisición de fondos y recursos documentales.	

ÁREA	2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO				
Objetivo Estratégico	2.1. Aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la universidad				
Objetivo Operativo	2.2.1. Desarrollo del servicio de transferencia de la investigación				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
82. Establecimiento de un procedimiento de comunicación entre los grupos de investigación y el servicio de comunicación para identificar y difundir noticias y capacidades de investigación, incluyendo la definición del canal de comunicación adecuado (web, newsletter, etc.).	VII OTRI Marketing	2014	2015	• Definición de un procedimiento de comunicación de investigación • N° de noticias sobre investigación publicadas	
83. Dotación de personal específico dedicado a la identificación de oportunidades de transferencia, tanto hacia dentro como hacia fuera.	VII OTRI Marketing	2014	2015	• N° de personal asignado a la transferencia de conocimiento.	
84. Desarrollo del repositorio institucional como herramienta de difusión de la producción científica de la universidad vía web.	VII VISCUE Biblioteca STIC	2014	2015	• N° de publicaciones científicas en repositorio institucional • N° de visitas y descargas	
85. Identificación y comunicación externa de grupos de expertos en determinadas materias en las que la universidad tiene o debe tener presencia por su relevancia para la Universidad, para la Iglesia o para la sociedad.	VII OTRI Marketing	2014	2015	• N° de profesores expertos en materias clave para la universidad. • Creación de un fichero de profesores expertos.	
86. Implantación de un sistema de medición del impacto social de la investigación de la universidad y de cada investigador, e inclusión en el modelo de gestión del PDI.	VII VOAP Marketing	2014	2017	• Diseño de un sistema de medición del impacto social de la investigación	
Objetivo Operativo	2.2.2. Colocación de las revistas y editorial de la Universidad en índices de prestigio				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
87. Revisión y mejora de los criterios de calidad de las revistas de la universidad y de su editorial con vistas a su inclusión en los índices de impacto científicos internacionales.	VISCUE Servicio Publicaciones Directores Revistas	2014	2016	• índices de impacto científico internacionales de las Revistas de la universidad	

ÁREA	3. PROFESORADO			
Objetivo Estratégico	3.1. Consolidación de un claustro excelente de profesores, cualificado e identificado, dedicado y en número necesario y suficiente para cumplir integralmente las funciones universitarias			
Objetivo Operativo	3.1.1. Mejora de la selección de profesorado, en consideración equilibrada a las dimensiones docente e investigadora, al ejercicio profesional y a la identificación con la Universidad			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
88. Anticipación temporal de la detección de necesidades de profesorado con dedicación, para lograr una provisión adecuada de las plazas vacantes que permita acceder a talentos nacionales e internacionales.	VOAP Decanos/Directores Directores de Departamento	2014	2018	• N° de plazas vacantes comunicadas con antelación prevista
89. Sujeción en la contratación a los criterios de necesidad (como presupuesto), calidad (como fundamento) e identidad (como fin).	VOAP Decanos/Directores Directores de Departamento	2014	2018	• Realización de una ficha de contratación atendiendo a los criterios previstos
61. ² Atención en la contratación de profesorado con dedicación tanto a la dimensión docente como a la investigadora, así como a la contribución a la identidad de la Universidad, avalada por informes internos y externos.	VOAP/VII Decanos/Directores Directores de Departamento	2014	2018	• Nuevo procedimiento de contratación del profesorado con dedicación • N° de profesores contratados con dedicación con el nuevo procedimiento
90. Atención en la contratación de profesorado colaborador sin dedicación preferentemente a su dimensión profesional y al grado de vinculación con la Universidad.	VOAP Decanos/Directores Directores de Departamento	2014	2018	• N° de profesorado colaborador de nueva contratación de reconocido prestigio profesional
91. Exigencia progresiva del dominio del inglés para fines docentes, particularmente en el profesorado con dedicación.	VOAP Decanos/Directores	2014	2018	• N° de profesores con nivel de inglés >B2 con capacidad para impartir docencia en inglés
62. ³ Exigencia progresiva de estancias de investigación en centros de prestigio internacional para la consolidación de la contratación con dedicación.	VOAP/VII Decanos/Directores	2014	2018	• N° de estancias de investigación internacionales realizadas en instituciones de prestigio • N° de profesores contratados que hayan realizado estancias de investigación en centros de prestigio internacional.
92. Vigorización de los programas de ayudas pre doctorales y sujeción a evaluación para su renovación.	VOAP/VII Decanos/Directores	2014	2015	• N° de programas de ayudas predoctorales. • Dotación económica dedicada a los programas de ayudas predoctorales

²⁻³Acción presente en el área 2. Investigación y transferencia de conocimiento

ÁREA	3. PROFESORADO			
Objetivo Estratégico	3.1. Consolidación de un claustro excelente de profesores, cualificado e identificado, dedicado y en número necesario y suficiente para cumplir integralmente las funciones universitarias			
Objetivo Operativo	3.1.2. Avance en la formación y actualización del profesorado; y fomento de acciones formativas en la línea de la espiritualidad ignaciana, del servicio de la fe y de la promoción de la justicia			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
93. Actualización de los contenidos del DIFOPU para el profesorado con dedicación no propio.	VOAP Decanos/Directores ICE	2014	2015	• N° de nuevos programas de formación DIFOPU • Nivel de satisfacción de los profesores con los programas de formación
94. Diseño y aplicación de un plan de actualización en la formación del profesorado propio en todas las dimensiones: identitaria, institucional, pedagógica, transversal (particularmente en TIC's e idiomas), internacional, científica e investigadora, con particular atención a la orientada a la formación integral del estudiante.	VOAP/VISCUE Decanos/Directores ICE	2014	2016	• Creación del plan de actualización en la formación del profesorado propio en todas las dimensiones. • Número de acciones de actualización del profesorado propio
95. Previsión de planes de formación específica para profesorado sin dedicación.	VOAP/VISCUE Decanos/Directores ICE	2014	2015	• N° de acciones formativas para profesorado sin dedicación
96. Implantación de un plan de mentorización de profesorado con dedicación de reciente incorporación.	VOAP Decanos/Directores ICE	2014	2016	• Desarrollo de un plan de mentorización de profesorado con dedicación de reciente incorporación • Número de profesores incluidos en el plan de mentorización
56. ⁴ Consolidación de la política de promoción de las estancias de investigación internacionales y de la movilidad internacional en instituciones de prestigio, así como, en su caso, de cooperación.	VOAP/VII Decanos/Directores	2014	2018	• N° de estancias de investigación internacionales realizadas en instituciones de prestigio • N° de PDI que realizan estancias de investigación internacionales

⁴Acción presente en el área 1. Modelo formativo

ÁREA		3. PROFESORADO			
Objetivo Estratégico		3.1. Consolidación de un claustro excelente de profesores, cualificado e identificado, dedicado y en número necesario y suficiente para cumplir integralmente las funciones universitarias			
Objetivo Operativo		3.1.2. Avance en la formación y actualización del profesorado; y fomento de acciones formativas en la línea de la espiritualidad ignaciana, del servicio de la fe y de la promoción de la justicia			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
97. Colaboración con UNJES en los planes de formación comunes, especialmente en las facetas identitaria e institucional y en la función de liderazgo.	VOAP/VISCUE	2014	2015	• N° de planes de formación conjuntos con UNJES	
98. Consolidación del espacio de I+D como encuentro de reflexión y discernimiento en torno a los valores propios de la Universidad.	VISCUE I+D	2014	2015	• N° de actividades desarrolladas por I+D • N° de participantes en las actividades desarrolladas por I+D	
99. Participación del profesorado en actividades formativas, premios, jornadas, experiencias de inserción con el alumnado promovidas por el servicio de promoción de la comunidad universitaria, el servicio de compromiso solidario y cooperación al desarrollo, el servicio de pastoral así como por las facultades y escuelas.	VISCUE Decanos/Directores	2014	2018	• N° de alumnos participantes en cada actividad/ premio/ jornada	
100. Desarrollo de Programas de Aprendizaje y Servicio que integren al profesorado y a los estudiantes, preferentemente con instituciones y universidades de la Compañía de Jesús nacionales e internacionales.	VISCUE S. Compromiso Solidario	2014	2016	• N° de programas de aprendizaje y servicio ofertados al año • N° de alumnos y profesorado participantes en los programas de cooperación universitaria	
101. Desarrollo de una plataforma de apoyo a la formación ONLINE relacionada con la identidad y la misión de la Universidad en tanto Universidad Jesuítica.	VISCUE Pastoral STIC	2014	2016	• Desarrollo de la plataforma online • N° de usuarios y accesos a la plataforma online	

ÁREA		3. PROFESORADO			
Objetivo Estratégico		3.1. Consolidación de un claustro excelente de profesores, cualificado e identificado, dedicado y en número necesario y suficiente para cumplir integralmente las funciones universitarias			
Objetivo Operativo		3.1.3. Reforma del sistema de reconocimiento y promoción de profesorado, para lograr el cumplimiento adecuado de las funciones de investigación, docencia y, eventualmente, de gestión y liderazgo			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
63. ⁵ Reforma del Reglamento de incorporación y promoción de profesores, con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones universitarias de forma integral y en grado progresivo de excelencia.	VOAP VII	2014	2015	• Nuevo Reglamento de incorporación y promoción	
64. ⁶ Evaluación oficial del conjunto de la actividad del profesor al menos a los tres años desde el último cambio de categoría, con efectos inspirados en el principio up or out en los estadios iniciales de la carrera docente y con consecuencias en la incorporación y promoción a las categorías de profesor propio.	VOAP VII Decanos/Directores	2014	2016	• % de profesores evaluados oficialmente • % de profesores evaluados con resultado positivo	
65. ⁷ Reforma del modelo de gestión del profesorado, con la finalidad de definir adecuadamente la actividad investigadora y su nivel de realización, así como de ajustar los niveles de gestión y de docencia para incentivar las actividades más productivas o estratégicas.	VOAP VII	2014	2014	• Nuevo modelo de gestión del profesorado • Número de publicaciones en medios académicos de prestigio • Número de proyectos en concurrencia competitiva • % de dedicación a la actividad investigadora	
66. ⁸ Reforma del sistema de remuneración adicional, para garantizar que tiene lugar en el caso de un exceso de actividad no programada o por financiación externa de la investigación, en un contexto de docencia e investigación de calidad que cubre completamente la dedicación y, teniendo en cuenta la viabilidad económica de la universidad.	VOAP VII DGAE	2014	2014	• Nuevo sistema de remuneración adicional del profesorado.	
102. Incremento progresivo de evaluaciones positivas y acreditaciones de la actividad del profesorado por parte de agencias de calidad y otros organismos evaluadores (como ACAP, ANECA o CNEAI), mediante su valoración como requisito o mérito para la promoción.	VOAP/VII	2014	2018	• % de profesores evaluados positivamente o acreditados	

⁵⁻⁶⁻⁷⁻⁸Acción presente en el área 2. Investigación y transferencia de conocimiento

ÁREA	3. PROFESORADO			
Objetivo Estratégico	3.1. Consolidación de un claustro excelente de profesores, cualificado e identificado, dedicado y en número necesario y suficiente para cumplir integralmente las funciones universitarias			
Objetivo Operativo	3.1.4. Incremento del profesorado con dedicación en los centros/titulaciones con menor número en términos relativos, asociado a la viabilidad económica del centro/titulación/universidad y a incrementos proporcionales de créditos matriculados			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
103. Estudio de la situación del profesorado con dedicación por centro y título y de su número adecuado en el plano académico.	VOAP Unidad de Calidad/ OTD Decanos/Directores	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Informe de estructura de personal académico por título Nº de profesores con dedicación por centro y título
104. Estudio de la situación económica de cada centro/título en relación con posibles incrementos de profesorado con dedicación.	VOAP DGAE Decanos/Directores	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Informe de la situación económica de cada centro/título Nº de profesores con dedicación por centro y título
105. Aumento del profesorado con dedicación en los títulos con menor proporción, en atención al incremento de créditos matriculados (particularmente respecto de cursos anteriores a 2008-09), de acuerdo con los estudios anteriores.	VOAP DGAE Decanos/Directores	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de nuevos profesores con dedicación por título Dedicación media del profesorado por título

ÁREA	4. PRESENCIA PÚBLICA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN			
Objetivo Estratégico	4.1. Intensificación de la incidencia de la universidad como agente de desarrollo socioeconómico sostenible			
Objetivo Operativo	4.1.1. Incrementar la visibilidad de la Universidad en la sociedad y en la iglesia			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
106. Incremento de la relevancia social de la universidad a través de la consolidación de alianzas estratégicas con empresas e instituciones; de estrategias de comunicación con medios de comunicación tradicionales; y de una utilización eficiente las nuevas tecnologías, en especial las redes sociales.	Marketing DGAE	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Índice de imagen de marca Número de apariciones y referencias a la universidad de prensa/medios de comunicación nacionales
107. Impulso del tratamiento sistematizado de la relación de la universidad con todos sus stakeholders.	DGAE	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de acciones definidas y ejecutadas anualmente por stakeholders
108. Potenciación de la extensión universitaria a través de actividades de divulgación del conocimiento para un mayor acercamiento de la Universidad con la sociedad (aumentar actividades del tipo: Semana de la ciencia, presentaciones de libros de nuestro Servicio de publicaciones,...).	VISCUE	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº de actividades de extensión universitaria al año
109. Desarrollo del tejido social a través del aumento de la incidencia en la prestación de servicios directos a la sociedad, y en especial a los sectores más desfavorecidos.	VISCUE Decanos/Directores	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de servicios directos prestados a la sociedad Nº de actividades dirigidas a los sectores más desfavorecidos
110. Ser foco de referencia en el debate ético en torno a las preocupaciones esenciales del presente y futuro de la sociedad, aumentando la presencia del profesorado en los foros públicos y medios de comunicación.	VISCUE VII Marketing Decanos/Directores	2014	2017	<ul style="list-style-type: none"> Nº de apariciones sobre ética en medios de comunicación de la Universidad Nº de foros públicos con presencia de profesorado de la Universidad
111. Incremento de la vinculación de la Universidad con sus Antiguos Alumnos.	DGAE O. Antiguos Alumnos	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Nº de actividades organizadas por la Oficina de antiguos alumnos Nº de alumni inscritos en cada actividad organizada Nº de alumni en la base de datos de AA.AA.
112. Incremento de la vinculación de la universidad con la Iglesia en general y con sus instituciones, con una clara vocación de servicio a la misma.	Rector VISCUE	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> Nº de servicios prestados a la Iglesia Nº de actividades de vinculación con la Iglesia

ÁREA	4. PRESENCIA PÚBLICA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN			
Objetivo Estratégico	4.2. Aumento del número de aspirantes a cursar estudios en la universidad en todas las modalidades y niveles de enseñanza			
Objetivo Operativo	4.2.1. Intensificación y mejora de las acciones de marketing para aumentar el conocimiento de la oferta académica y la captación de alumnos excelentes			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
113. Elaboración de un plan de marketing completo que fije la estrategia y la táctica del departamento.	Marketing VOAP Decanos/Directores	2014	2014	• Elaboración de un plan de marketing
114. Aumento de la presencia en medios de comunicación de información relativa a la Universidad y a las titulaciones mediante planes de comunicación y mejora e intensificación de la relación con los medios.	Marketing VOAP Decanos/Directores	2014	2015	• N° de apariciones en medios de comunicación
115. Utilización sistemática de redes sociales para dar a conocer nuestra oferta académica de grado y postgrado.	Marketing Decanos/Directores	2014	2018	• Datos de actividad en redes sociales • N° de seguidores en RR.SS a cuentas de la Universidad
116. Intensificación de las relaciones con centros de enseñanza secundaria, especialmente con los que se comparten valores y objetivos formativos.	Of. Promoción Decanos/Directores	2014	2018	• N° de actividades organizadas junto con centros de enseñanza secundaria • N° de alumnos que participan en las actividades • N° de alumnos que asisten a las actividades que finalmente se convierten en alumnos de la Universidad • N° de alumnos que asisten a las actividades que finalmente solicitan admisión

ÁREA	4. PRESENCIA PÚBLICA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN			
Objetivo Estratégico	4.2. Aumento del número de aspirantes a cursar estudios en la universidad en todas las modalidades y niveles de enseñanza			
Objetivo Operativo	4.2.1. Intensificación y mejora de las acciones de marketing para aumentar el conocimiento de la oferta académica y la captación de alumnos excelentes			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
117. Redefinición del mensaje de comunicación y marketing que permita la atracción de más y mejores estudiantes.	Marketing Decanos/Directores	2014	2015	• Nuevo mensaje de marketing • N° de solicitudes en los distintos títulos
118. Inclusión de una medición sistemática de retornos sobre las acciones de marketing llevadas a cabo por la Universidad, midiendo el éxito de cada acción en el número de alumnos potenciales y finales que consigue.	Marketing	2014	2014	• Coste por alumno potencial (Coste acción/n° potenciales identificados) • N° de alumnos finales/ n° alumnos potenciales tras campaña de marketing
119. Elaboración y ejecución de un plan de comunicación interna (empleados, alumnos, profesores, antiguos alumnos) de la oferta académica de la Universidad, especialmente para las nuevas titulaciones.	RRHH Marketing Decanos/Directores	2014	2015	• N° de acciones de comunicación interna sobre la oferta académica • Resultado medio en encuestas de conocimiento de la oferta académica
120. Desarrollo de un plan de comunicación específico sobre el programa integral de becas y ayudas propias al estudio.	Marketing VISCUE Of. Ayudas al Estudio	2014	2015	• N° de acciones de comunicación del programa integral de becas • Resultado medio en encuestas de conocimiento de la oferta académica

ÁREA	4. PRESENCIA PÚBLICA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN			
Objetivo Estratégico	4.2. Aumento del número de aspirantes a cursar estudios en la universidad en todas las modalidades y niveles de enseñanza			
Objetivo Operativo	4.2.2. Tratamiento científico, sistemático y homogéneo de alumnos potenciales			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
121. Desarrollo de un modelo predefinido de relación con alumnos potenciales: Procedimentación de la relación multicanal (presencial, online, telefónico, etc.) y multidepartamental del tratamiento de alumnos potenciales.	OIA Promoción DGAE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un modelo de relación en el que se definan los procesos de la relación con potenciales alumnos Nº de solicitudes por título Tasa de conversión de potencial a solicitud
122. Implantación de un CRM: Utilización de tecnologías de la información para la implantación del modelo del apartado anterior.	STIC DGAE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de CRM Nº de solicitudes por título Tasa de conversión de potencial a solicitud
123. Análisis continuo y sistemático de los datos de alumnos potenciales, alumnos actuales y antiguos alumnos que nos permita una mayor efectividad de nuestras acciones de marketing.	Marketing STIC	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> Nº Solicitudes por título Tasa de conversión de potencial a solicitud
124 Actualización de la propuesta de marca tanto en términos de mensaje como en términos visuales	Marketing	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de marca (encuesta de valoración entre potenciales, alumnos, alumni y mercado en general) Número de solicitudes totales

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD			
Objetivo Estratégico	5.1. Mejora continua de la vocación de servicio de los empleados de la universidad			
Objetivo Operativo	5.1.1. Catalogación y procedimentación de los servicios			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
125. Definición detallada de la actividad de los servicios y su adecuación a las nuevas funciones que se desprenden de este documento.	RRHH Directores de Servicios	2014	2014	• % de servicios con carta de servicios definida
126. Definición para cada servicio de objetivos claros y cuantificables.	RRHH DGAE VOAP/VII/VISCUE/SG Directores de Servicios	2014	2018	• % de servicios con objetivos definidos

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD			
Objetivo Estratégico	5.1. Mejora continua de la vocación de servicio de los empleados de la universidad			
Objetivo Operativo	5.1.2. Implantación de un sistema de medición de la satisfacción del cliente interno y externo de los servicios de la Universidad			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
127. Sistematización y recurrencia de la medición mediante la utilización de tecnologías de satisfacción.	STIC DGAE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> Implantación del Net Promoter Score (NPS) % de servicios con NPS
128. Implantación de variantes del Net Promoter Score para la medición continua y en tiempo real de la evolución de la satisfacción que permita la corrección de las acciones en el corto plazo.	STIC DGA	2014	2015	• Valoración obtenida en los índices NPS

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD			
Objetivo Estratégico	5.1. Mejora continua de la vocación de servicio de los empleados de la universidad			
Objetivo Operativo	5.1.3. Implantación de un sistema recurrente de valoración del desempeño del personal de administración y servicios de la Universidad similar al existente para el personal docente e investigador			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
129. Definición detallada de puestos de trabajo, con requerimientos de capacidades y conocimientos.	RRHH	2014	2014	• % de puestos de trabajo definidos
130. Definición de indicadores asociados a niveles de implicación y compromiso, liderazgo, motivación, delegación y asunción de responsabilidades.	DGAE	2014	2015	• Definición de indicadores asociados a estos niveles de implicación
131. Sistematización de la recurrencia de la medición mediante la utilización de tecnologías de la información.	DGAE STIC RRHH	2014	2014	• Índice de valoración en las encuestas de satisfacción del personal
132. Garantizar las consecuencias positivas y negativas de los resultados de la valoración de desempeño.	RRHH DGAE/VOAP/VII/ VISCUE/SG	2014	2015	• N° de acciones resultado de la valoración del desempeño

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD			
Objetivo Estratégico	5.1. Mejora continua de la vocación de servicio de los empleados de la universidad			
Objetivo Operativo	5.1.4. Mejora de la capacitación técnica que facilite la excelencia en los servicios			
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador
		Inicio	Fin	
133. Mejora de la formación de los empleados de la Universidad con planes de formación que se adecuen a las tareas desempeñadas.	RRHH	2014	2018	• % de empleados que reciben formación en relación con su puesto de trabajo
134. Búsqueda continua interna y externa de talento que se adecue al puesto de trabajo desempeñado.	RRHH	2014	2018	• N° de acciones de búsqueda de talento
135. Incremento de la profesionalización de la captación de nuevo personal sistematizando las nuevas contrataciones con procesos de RRHH contrastados y justos.	RRHH	2014	2018	• Nuevo procedimiento sistemático de contratación
136. Búsqueda continua de la concienciación identitaria de la necesidad de vocación de servicio en el contexto de una Universidad Católica.	DGAE VISCUE I+J	2014	2018	• N° de acciones de comunicación interna orientadas a transmitir los valores y la estrategia
137. Búsqueda continua de la concienciación identitaria de la necesidad de eficiencia en el contexto de una Universidad Católica.	DGAE	2014	2018	• N° de acciones de comunicación interna orientadas a transmitir los valores y la estrategia
138. Búsqueda continua de la concienciación identitaria de la necesidad de austeridad en el contexto de una Universidad Católica.	DGAE	2014	2018	• N° de acciones de comunicación interna orientadas a transmitir los valores y la estrategia

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD				
Objetivo Estratégico	5.2. Incremento de la eficiencia en los servicios de la universidad				
Objetivo Operativo	5.2.1. Maximización de la automatización de procesos y procedimientos mediante el uso eficiente de tecnologías de la información y telecomunicaciones				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
139. Actualización o cambio de las tecnologías o desarrollos obsoletos adaptándolos a las necesidades actuales y futuras de la Universidad.	STIC DGAE	2014	2018	• Antigüedad media de los equipos y aplicaciones utilizados	
140. Maximización de la integración interdepartamental de las diferentes herramientas y tecnologías, facilitando especialmente los procesos burocráticos.	STIC Vicerrectores /DGAE Decanos/Directores Directores de Servicios	2014	2014	• N° de nuevos procesos automatizados al año	
141. Exigencia de la utilización correcta de las aplicaciones por parte de todos los intervinientes en el proceso productivo.	DGAE Vicerrectores	2014	2014	• N° de cursos de formación dados por el STIC al PAS • N° de incidencias relacionadas con las aplicaciones informáticas	
Objetivo Operativo	5.2.2. Mejora de la comunicación interna interdepartamental y jerárquica.				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
142. Elaboración de un plan de comunicación interna orientado a transmitir los valores y la estrategia de la Universidad (vocación de servicio, eficiencia y austeridad), mejorando el alineamiento en el fin común y la motivación.	RRHH VISCUE I+J	2014	2014	• N° de acciones de comunicación interna orientadas a transmitir los valores y la estrategia • Encuesta de satisfacción del personal	
143. Potenciación de la creación de un marco de relación interdepartamental que facilite la colaboración y la ejecución de proyectos comunes.	DGAE RRHH	2014	2018	• N° de proyectos interdepartamentales	

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD				
Objetivo Estratégico	5.2. Incremento de la eficiencia en los servicios de la universidad				
Objetivo Operativo	5.2.3. Fomentar la movilidad laboral adecuando las necesidades de la Universidad y los recursos humanos disponibles				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
144. Análisis de la capacitación y carga de trabajo de cada trabajador para la detección de trabajadores saturados e infrautilizados.	RRHH Directores Servicios/ Oficina	2014		• % de puestos con análisis de carga de trabajo y capacitación técnica	
145. Determinación de nuevas funciones necesarias o desaparición de funciones obsoletas o innecesarias.	DGAE	2014	2015	• N° de nuevos puestos de trabajo • N° de puestos de trabajo redefinidos o discontinuados	
146. Planes de escisión y fusión de funciones que incluyan la capacitación técnica en caso de ser necesarios.	DGAE	2014	2015	• N° de puestos de trabajo modificados (fusiónados o escindidos)	
Objetivo Operativo	5.2.4. Impulso y adquisición de buenas prácticas en la gestión de los servicios.				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
147. Promoción del uso de benchmarking, tanto interno como externo, como elemento de mejora continua.	DGAE	2014	2015	• Presupuesto destinado a acciones de benchmarking • N° de servicios que realizan análisis de benchmarking al año	
148. Colaboraciones con Servicios de otras Universidades para la puesta en común de procedimientos.	DGAE Directores Servicios	2014	2015	• N° de colaboraciones de los servicios con otras universidades	
149. Utilización de técnicas estadísticas como herramienta en el control de procesos.	DGAE	2014	2016	• % de servicios que utilizan técnicas estadísticas de control de procesos	
150. Evaluación de sistemas programados de rotación interna de funciones y responsabilidades del personal de cada Servicio.	RRHH	2014	2015	• Nivel de satisfacción del personal incluido en sistemas de rotación interna	

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD				
Objetivo Estratégico	5.2. Incremento de la eficiencia en los servicios de la universidad				
Objetivo Operativo	5.2.5. Concienciación medioambiental y social				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
151. Desarrollo de campañas de concienciación ambiental y social entre los alumnos y personal de la Universidad.	VISCUE Marketing	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de la política ambiental • Número de campañas de concienciación ambiental y social 	
152. Inclusión de criterios medioambientales en el diseño y operación de las infraestructuras de la Universidad.	Oficialía	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevas infraestructuras diseñadas bajo los criterios medioambientales 	
153. Exigencia progresiva de criterios de RSC a los proveedores de la Universidad	Oficialía DGAE	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • % de proveedores con criterios RSC 	
154. Desarrollo de infraestructuras que garanticen la accesibilidad, la atención a la diversidad y una universidad inclusiva	Oficialía	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones orientadas a mejorar la accesibilidad 	
Objetivo Operativo	5.3. Búsqueda de la austeridad en la gestión de la universidad				
Objetivo Operativo	5.3.1. Eliminación de gastos superfluos e implantación de la necesidad de demostrar el retorno económico, social o de cualquier otro tipo de las inversiones de la Universidad.				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
155. Medición del retorno de las inversiones tradicionales de la universidad como modelo de aprendizaje que facilite la toma de decisiones futuras.	DGAE	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • ROI Económico • % de inversiones con retorno positivo 	
156. Creación de un comité/departamento experto en compras que realice el seguimiento de las inversiones y del retorno de las mismas.	DGAE	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un comité/ departamento de compras 	

ÁREA	5. VIDA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD				
Objetivo Estratégico	5.4. Consolidación del sistema interno de garantía de la calidad para asegurar su mejora continua				
Objetivo Operativo	5.4.1. Desarrollo de sistemas de garantía de la calidad				
Acciones	Responsable	Fecha prevista		Indicador	
		Inicio	Fin		
157. Implantación y mantenimiento del sistema de calidad según AUDIT, con implicación de los Centros y Servicios.	VOAP/SG DECANOS Y DIR. SS. Unidad de Calidad	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> • N° de No conformidades identificadas en las auditorías internas 	
158. Incremento del grado de protocolización de los procesos oficiales de verificación, modificación, seguimiento y acreditación de títulos.	VOAP/SG Unidad de Calidad	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> • N° de documentación de ayuda preparada desde la Unidad de Calidad para ayuda a estos procesos oficiales 	
159. Creación de un cuadro de mando integral con indicadores de rendimiento claves para los departamentos funcionales y elaboración sistematizada de informes como soporte a la toma de decisiones de la Dirección de la Universidad.	VOAP/VII/VISCUE/SG/DGAE STIC Unidad de Calidad	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Número de servicios con cuadro de mando integral • Número de departamentos funcionales con cuadro integral 	
160. Realización del seguimiento del Plan Estratégico y de la conexión con Aristos Campus Mundus.	VII/SG Unidad de Calidad	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión anual del PE • Acciones de seguimiento del plan estratégico 	
Objetivo Operativo	5.4.2. Logro de acreditaciones de calidad nacionales e internacionales				
Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Indicador	
161 Logro de las acreditaciones nacionales de títulos oficiales con la máxima calificación.	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de Másteres Unidad de Calidad	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acreditaciones positivas 	
162 Logro de acreditaciones internacionales de las titulaciones y centros (como AACSB o ABET).	VOAP Decanos/Directores Jefes de Estudio/ Directores de Másteres Unidad de Calidad	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acreditaciones internacionales 	
163 Logro de la certificación de la calidad de los servicios fundamentales.	Directores de Servicios Unidad de Calidad	2014	2018	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acreditaciones de calidad en los servicios 	



Universidad Pontificia Comillas
www.upcomillas.es



Plan Estratégico

2014 - 2018

