



PLAN ESTRATÉGICO 2019 / 2023

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

© Universidad Pontificia Comillas

PLAN ESTRATÉGICO 2019 / 2023

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS



Índice

1	Presentación	7
2	Comillas responde proactivamente a los desafíos	13
3	Horizonte del Plan Estratégico	19
4	Un nuevo Plan Estratégico que da cauce a la "fidelidad creativa"	23
5	¿Cómo visualizamos Comillas en 2023? ...	27
6	Núcleos fuertes de la misión	29
7	Ámbito estratégico	31
8	Proyectos estratégicos transversales	75



1

Presentación

Estamos en plena **4ª Revolución Industrial** a la que, simplificando, llamamos Revolución Digital, y donde convergen tecnologías digitales, físicas y biológicas. Es un tiempo en que está cambiando la forma como vivimos, trabajamos y nos relacionamos. La transformación en que estamos inmersos probablemente no tiene parangón con la de ninguna otra época. Todo, además, a una velocidad de vértigo. No es que antes hubiera menos problemas, pero sí había más certezas y se les daba crédito a algunos relatos interpretativos globales con pretensión totalizante, que hoy han cedido su lugar a la incertidumbre y la perplejidad. La inseguridad arrecia, y ante ella, la tentación que puede venir es replegarse en la emotividad del instante o dejarse arrastrar por la crecida.

Nuestro tiempo es también un tiempo de causas urgentes como la del desarrollo sostenible, cristalizada tanto en la **Agenda 2030** de la ONU como en la **“ecología integral”** de *Laudato si’*; tiempo de afirmación de derechos de colectivos vulnerables o en desventaja social,

y de denuncia de conductas destructivas e indignas contra la mujer, pero también tiempo de populismos y nacionalismos exasperados. Casi todo es medido y valorado según **la utilidad y la rentabilidad**, también las personas, y por eso no es extraño que sea tan fácil su descarte.

Vivimos en un tiempo difícil para los compromisos a largo plazo y fácil para ir de experimento en experimento: nos pasan muchas cosas, pero tenemos poca “experiencia humana”. La debilidad de los vínculos sociales nos sitúa a menudo entre el “cada uno a lo suyo” y el “sálvese quien pueda”, extrañamente acompañado por un gregarismo acrítico de inmersión en la masa y disolución de la personalidad. Andamos sobrados de canales de comunicación y escasos de **genuino encuentro interpersonal**, porque son muy sofisticadas las tecnologías, pero comunicarse no deja de ser un acto humano y no solo tecnológico.

Somos testigos directos de una etapa histórica en la que nadie puede anticipar cuál será





el alcance o la profundidad de los **cambios en el mundo económico, político y social**, en los hábitos de consumo o en el modo de relacionarnos. Y no digamos nada de la aceleración en la ciencia y la tecnología en sectores como la genética, las neurociencias o la inteligencia artificial, desde los cuales algunos profetizan el advenimiento del post/transhumanismo. Anticipamos cómo las nuevas tecnologías podrán facilitar la necesaria transición energética, transformar las capacidades físicas e intelectuales de los seres humanos para superar los límites, podrán fusionar elementos tecnológicos y organismos humanos, potenciar las capacidades de ciertos órganos como el ojo o el oído biónicos, o favorecer un aprendizaje continuo más eficaz. Se trata de toda una revolución que no solo influirá en el control social a través del Big data o en el futuro del trabajo con sus desequilibrios sociales, sino sobre el mismo ser humano. Hay factores coincidentes en el tiempo, de fronteras difusas, que condicionan y condicionarán el modelo de desarrollo y las características del trabajo. Esos factores no son solo definidores de las empresas tecnológicas; las analógicas que quieran tener futuro no tienen más remedio que asumir las transformaciones que trae la digitalización. Estudios solventes coinciden en que la incidencia de estos cambios será menor en los profesionales con educación superior y que más que gran porcentaje de empleos destruidos por la automatización, ésta afectará sobre bastantes de las tareas de los actuales y

futuros empleos. Pero el progreso tecnológico no solamente incidirá en la estructura ocupacional en términos del número y variedad de la tipología de los empleos, sino también al cambio de la naturaleza y el significado cultural de esas ocupaciones. Con las personas formadas en la cultura digital viene la problematización de las jerarquías y los cambios en los modos de interactuar y decidir... **No son meros cambios de forma sino de fondo.** Los roles se han vuelto en buena medida autogestionados y la escala jerárquica mucho más reducida en aras de una mayor eficacia. Además, las empresas han de estar preparadas para responder con mucha rapidez, lo cual conduce hacia una necesidad de aprendizaje continuo, y a una descentralización en la toma de decisiones, así como a la necesidad del trabajo colaborativo y en red. **Formar personas** responsables, dignas de confianza y rectas; conscientes, competentes, críticas, compasivas y comprometidas; formar sujetos de discernimiento con capacidad de elegir teniendo memoria del bien recibido y proyectados al mayor servicio se torna más importante que nunca. En tal sentido, la adquisición de competencias cognitivas no deja de ser importante, pero sobre todo lo es el desarrollo de destrezas no cognitivas y transversales, y la dinámica continuada de **aprendizaje activo a lo largo de la vida.** Comillas quiere dar respuesta adecuada a ello.

Al descubrir hoy la vulnerabilidad de la entera biosfera comprendemos que la acción humana comporta una **responsabilidad** que se extiende

tanto en el tiempo como en el espacio y se vuelve inter-específica, pues remite a la esfera de lo no humano. El conjunto de la naturaleza es vulnerable y ha recibido muchas heridas, algunas incurables y otras reversibles. El **horizonte de la sostenibilidad** se sitúa con una urgencia ante la cual no caben excusas: demanda que los problemas del presente tengan en cuenta la garantía de los fundamentos de vida para las generaciones futuras, sin dejar de poner a los empobrecidos en el centro, los que no pueden seguir esperando.

En Comillas, teniendo claro quiénes somos y qué somos, la proximidad al ámbito empresarial y profesional nos ha permitido atender creativamente las necesidades formativas reclamadas por la sociedad. Por supuesto, vamos respondiendo a los cambios que la tecnología está implicando en la sociedad mediante la renovación de los contenidos de los títulos de grado y máster, pero, al mismo tiempo, acentuamos la respuesta en la formación de **competencias transversales**, es decir, el autoconocimiento, la búsqueda de la propia vocación y proyecto de vida, el compromiso ético y la apertura a la experiencia intercultural; la capacidad de innovación y adaptación al cambio; la orientación a la solución de problemas, el trabajo en equipo y colaborativo, el liderazgo desde el servicio, el emprendimiento, el aprendizaje/servicio o la importancia de las capacidades comunicativas. Son esas habilidades que proporcionan la solidez precisa para encarar en cualquier ámbito profesional los retos del futuro.

Hoy cada día se pondera más algo que siempre ha estado en nuestro modo jesuítico de formar: que para preparar a los estudiantes en competencias de adaptación al cambio no hay mejor modo que reforzar la **formación humanística**. La relevancia creciente de lo tecnológico precisamente hace más indispensable una formación humanística que dé sentido y oriente adecuadamente los cambios que la tecnología genera en la sociedad. Ante la sobredosis de tecnología 4.0. la terapia es **poner en el centro a la persona**. En Comillas es fundamental en todo lo que hacemos la presencia de este humanismo. Generar cultura y construir liderazgo es formar en una *humanitas* íntimamente vinculada al compromiso ético y a la fe cristiana, que no desdeña, al contrario, la utilidad de las profesiones.

El mundo necesita que el **crecimiento sea sostenible e inclusivo**, y también necesita

elaborar la categoría **ciudadanía universal**, que conceda a la pertenencia a la comunidad humana un valor por lo menos tan alto como a la ciudadanía de una nación particular. Así lo reclaman las situaciones extremas de refugiados o de migrantes forzosos, donde la humanidad misma padece. La conciencia de ciudadanía global ve a los demás como personas que, en su diversidad, son compañeros de camino y no seres inferiores, que hay que ignorar, o enemigos, que hay que batir. Para tejer **“amistad social”** y plantar cara a la destructiva enemistad, invoca el papa Francisco la **“cultura del encuentro”** que se da al “buscar puntos de coincidencia en medio de muchas disidencias, en ese empeño artesanal y a veces costoso de tender puentes y construir la paz”. Y algo indispensable en una sociedad tan líquida como la nuestra: **personas sólidas con vínculos fuertes y con pertenencias claras, pero no rígidas**; personas capaces de mirar el lado bueno de las cosas y construir desde el lado sano; personas deseosas de buscar la profundidad no conformándose con eslóganes o modas; personas con una mirada universal y fraterna, que no pierden de vista la concreción local, según ese principio de aspirar a lo máximo, de no asustarse por los horizontes grandes, estando atentos a lo más pequeño; personas con un sistema de valores morales coherentes.

Quien procede conforme al modo del **liderazgo ignaciano** no busca el éxito como objetivo,

La cultura del encuentro se da al buscar puntos de coincidencia en medio de muchas disidencias, en ese empeño artesanal y costoso de tender puentes y construir la paz.

Papa Francisco

sino **el servicio como entrega a una causa mayor**. No es un servicio fuera de la realidad sino muy concreto y realista, que llama a dar más y hacerlo mejor; que no se autobloquea por la queja ni se lamenta por los obstáculos que surgen, sino que se concentra en superarlos sin caer en el desaliento que conduce a la pasividad, ni en el atajo fácil que lleva a la falta de integridad. Juzgamos esencial que cada persona que estudia o trabaja en Comillas conecte con su vocación con la “llamada que resuena en lo más hondo del ser para aportar algo a los demás” (Papa Francisco). Para reconocer y cultivar la **vocación** de autenticidad y del mayor servicio hacen falta tiempos de ser, donde pararse y aprender la habilidad para desconectar de las distracciones diarias a fin de examinar sobre cómo uno vive y cómo puede mejorar, haciendo de esto un hábito de autoco-
nocimiento, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas propias, para desde ellas responder con libertad y creatividad, discerniendo en una adaptación continua al cambio.





2

Comillas responde proactivamente a los desafíos

En Comillas nuestra respuesta es una formación integral y consistente para estudiantes que tienen deseos de prepararse a conciencia para sus profesiones y a los que queremos impactar en su sujeto personal, a fin de que desde una libertad discernida se autodeterminen hacia el bien y la verdad en el conjunto de su existencia. Y nuestra respuesta también es la de una investigación útil, transformadora, en red y de carácter inter(trans)disciplinar sobre temas cruciales, en línea con la misión de la Compañía de Jesús, tal como ésta está siendo definida contemporáneamente. Para llevar adelante las importantísimas tareas de la transmisión y generación de conocimiento en favor de los jóvenes que hoy se forman y del

conjunto de la sociedad hacen falta profesores e investigadores, pero no menos personal de administración y servicios que posibiliten las funciones universitarias.

Los desafíos nos llaman a reforzar un aprendizaje:

- **consistente**, en el que el esfuerzo siga siendo valor indispensable;
- **constructivo**, demostrando iniciativa y transformando problemas en soluciones;
- **cooperativo**, asumiendo que se aprende más cuando se comparte con otros, no despreciando ni sintiéndose por encima de los demás;



- **continuo** para propiciar una constante adaptación al cambio;
- **profundo**, tendente a la honda comprensión de lo verdaderamente esencial sin dejarse seducir por lo meramente superficial;
- y **universal**, orientado a superar los pequeños intereses propios para trascender al interés general y tener en cuenta en las acciones y decisiones en los más pobres y vulnerables.

Esa combinación de competencia técnica con apertura de perspectivas, activación de la conciencia y disposición al compromiso contribuye al logro de un auténtico líder profesional y, asimismo, a una más plena realización personal.

La Universidad Pontificia Comillas es probablemente la institución hoy mejor preparada en España para ofrecer a sus estudiantes este aprendizaje multidimensional e integral, incorporando de manera efectiva la innovación educativa desde la base de nuestra tradición, porque lo fundamental es que los alumnos aprendan, no que los profesores enseñen, y para que el aprendizaje sea efectivo hemos de utilizar los mejores medios a nuestro alcance. Este PE quiere poner los medios para que pueda seguir siendo universidad líder en formación de los mejores alumnos de España con capacidad de atraer alumnos de todos los continentes.

Y si miramos a la investigación, incorporar la perspectiva ética viene a decir que podemos y

debemos investigarlo todo –investigar es ir en pos de la verdad para conocer y transformar–, obviamente de modo lícito y si está orientado –con suficientes garantías– a favor de la dignidad, una dignidad no abstracta, sino implicada plenamente en las condiciones concretas de la existencia (necesidades, relaciones, libertades). Sin esa concreción, la dignidad puede pasar a ser un concepto vacío de sentido y manipulable.

El “qué” investigar es muy amplio pero los recursos humanos y materiales para hacerlo son finitos y normalmente escasos, por eso hay que elegir. En la tradición ignaciana tenemos los criterios-guía del “mayor bien y más universal” y la “mayor necesidad y mayor urgencia”. Siempre desde el realismo de tener en cuenta las circunstancias concretas, y pensando en la utilidad y los efectos transformadores que pueda tener para la vida de las personas, sobre todo de los más necesitados. Nuestra aspiración expresada en este PE es la de combinar reconocimiento científico y efecto transformador. Necesitamos profesores con investigación acreditada y, al mismo tiempo, necesitamos investigación comprometida con las causas donde el ser humano se juega su futuro. Además, el compromiso que la fe cristiana infunde en el sentido de una justicia social que no se olvide de los pobres nos pide la mayor excelencia en nuestro trabajo.

Y necesitamos que toda la potencia de la comunidad universitaria esté orientada al

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



mayor servicio para hacer que los objetivos formulados sean posibles. Esa orientación habla de deseo sincero de mejora, actitudes serviciales y aprendizaje continuo en todos los que trabajamos en nuestra institución, la cual ha de poner los medios para el desarrollo profesional.

Comillas está en condiciones de responder a estos retos del avance en el conocimiento (investigación) y de hacer una transferencia significativa, porque ha ido disponiendo sus centros de investigación en ese sentido. En los próximos años haremos un importante esfuerzo de apoyo a estas esenciales funciones universitarias, poniendo recursos y eligiendo el qué y el cómo en el horizonte que nos da el desarrollo sostenible/la ecología integral. La transferencia también nos llama a ser conscientes de nuestro papel público en la vida del conjunto de la sociedad, en la que muchos antiguos alumnos destacan por sus desempeños, y en la vida de la Iglesia, a la que nos honramos de pertenecer.



2 Comillas responde proactivamente a los desafíos





3 Horizonte del Plan Estratégico

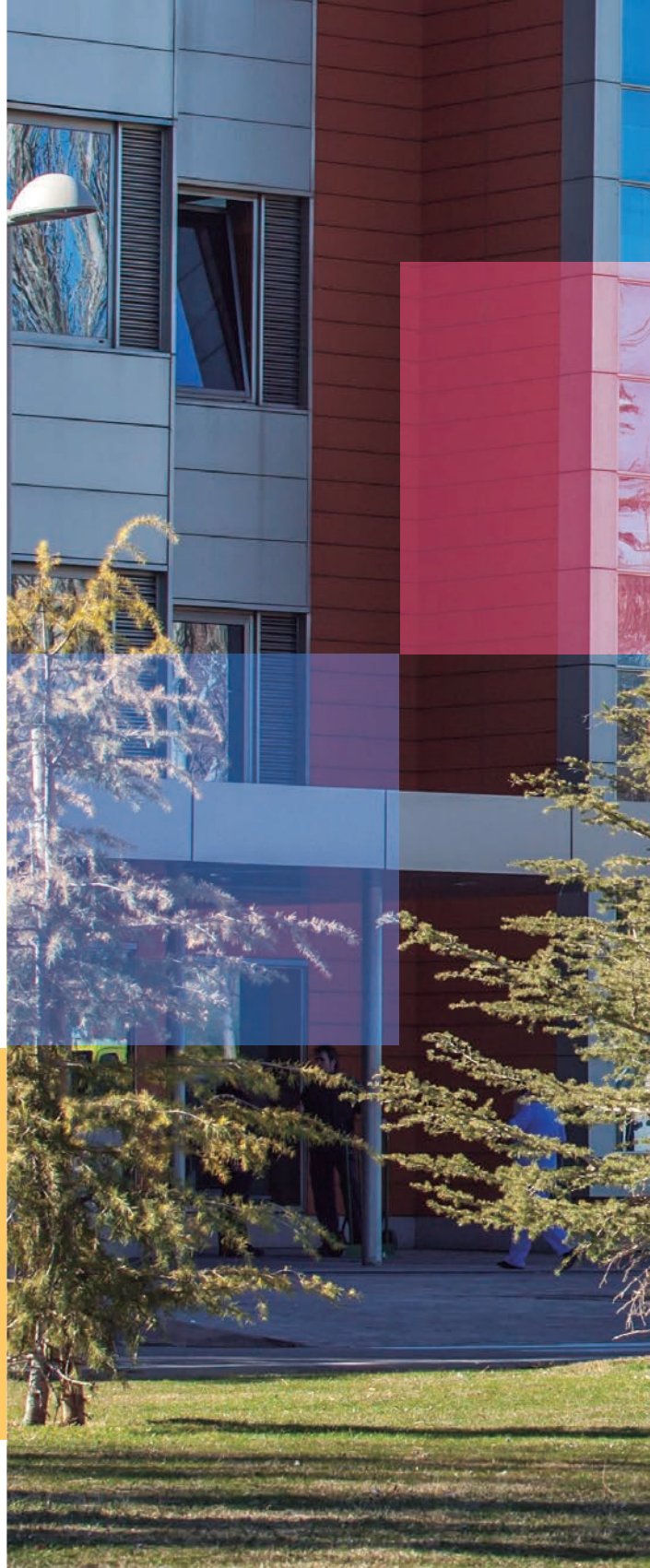
El marco y horizonte para la formación y la investigación nos lo proporcionan la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, de Naciones Unidas, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y la propuesta de la “ecología integral” del papa Francisco. Creemos que hay que combinar ambos para dar respuestas universitarias dignas en el marco global e interdependiente de nuestro mundo, donde hemos de afrontar el desafío de salir a las fronteras de la diversidad y de la desigualdad. La Agenda 2030 marca temas y pautas, mientras que la ecología integral los sitúa en la profundidad de la antropología y la espiritualidad. Nos hallamos en la tesitura de conjugar creativamente la justicia social mirando de frente a las condiciones socioeconómicas y medioambientales, con el signo de los tiempos de la diversidad cultural y religiosa. Y también nos encontramos de lleno con la necesidad de la inter(trans)disciplinariedad para hacer una

investigación según una agenda discernida, desde la cual se pueda transferir conocimiento útil y transformador a la sociedad.

Los principios de la Agenda 2030 con una especial afinidad con la naturaleza de la Universidad son:

- el **principio de integralidad**, que interpela al conjunto de las dimensiones y actividades de las universidades, pidiéndoles coherencia y consistencia responsable con la construcción de un mundo comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo;
- el **principio de universalidad**, también presente en la naturaleza misma de la universidad, que llama a una mirada global que no pierda el compromiso local, y que busque sinergias con otros agentes de la sociedad, desde las administraciones públicas a las empresas y entidades profesionales, y a través de su incidencia en el debate público.

Por su parte, la “ecología integral” de *Laudato si’* pide escuchar “el clamor de la tierra y clamor de los pobres” (LS, 49) y nos pone delante de los ojos la inseparabilidad de “la preocupación por la naturaleza, la justicia con los pobres, el compromiso con la sociedad y la paz interior” (LS, 10), y del análisis “de los problemas ambientales y de los contextos humanos, familiares, laborales, urbanos, y de la relación de cada persona consigo misma” (LS, 141). De ahí que sea “fundamental buscar soluciones integrales que consideren las interacciones de los sistemas naturales entre sí y con los sistemas sociales. No hay dos crisis separadas, una ambiental y otra social, sino una sola y compleja crisis socio-ambiental” (LS, 139).







4

Un nuevo Plan Estratégico que da cauce a la "fidelidad creativa"

El PE 2014-2018 decía que hoy no es una opción quedarse parado, porque eso es como empezar a retroceder. "Aprendizaje continuo", "actualización permanente", "compromiso con la realidad social" son expresiones que, precisamente, nos alertan de la necesidad de seguir avanzando sin pausa. Como el P. General y Gran Canciller de nuestra Universidad señalaba en 2017 en UNISINOS (Brasil), "el *magis* significa que siempre es posible mejorar. Si aplicando los instrumentos de la planificación, logramos llegar al mejor uso de nuestros recursos, especialmente

la riqueza y la variedad de capacidades humanas de las personas con las cuales compartimos una misma misión –jesuitas y no jesuitas–, podremos seguramente hacer más y mejor".

Por eso este nuevo PE 2019-2023 da continuidad al desarrollado en este periodo 2014-2018, pero no reproduce sin más los objetivos, las fórmulas y las técnicas empleadas hasta ahora, por exitosas que hayan sido. Como, de nuevo, el P. General nos advirtió en el Encuentro Mundial de Universidades encomendadas a la Compañía de Jesús en Loyola:



“Sentirse o declararse herederos de la rica tradición educativa de la Compañía de Jesús no es suficiente para serlo en situaciones tan cambiantes como en las que se desarrolla nuestra actividad universitaria en la actualidad. Vivir la tensión de la fidelidad creativa es una exigencia profunda del magis de la espiritualidad que nos alienta (...). La auténtica fidelidad es la que se manifiesta a través de respuestas novedosas a los retos de los tiempos que corren. La fidelidad a la tradición de la que venimos significa responder creativamente a los signos de los tiempos desde la identidad que nos une con ella”.

A la realización de esta tarea estamos cordialmente convocados. Y para ello es preciso apelar al discernimiento, pues como nuestro Gran Canciller ha recordado, aplicando las recomendaciones de la Congregación General 36 a nuestro ámbito universitario, a través del discernimiento las universidades:

- se abren a la posibilidad de ponerse en contacto con la fuente de la vida que se proponen transmitir y adquieren la libertad necesaria para seguir la corriente de vida que surge de su misma fuente;
- se mantienen en contacto con los sueños de un mundo mejor hacia el que se orientan los esfuerzos de investigación, creación de conocimiento, docencia e incidencia social;
- se disponen a planificar el mejor uso de los recursos disponibles para lograr los fines de su quehacer.

4 Un nuevo Plan Estratégico que da cauce a la “fidelidad creativa”



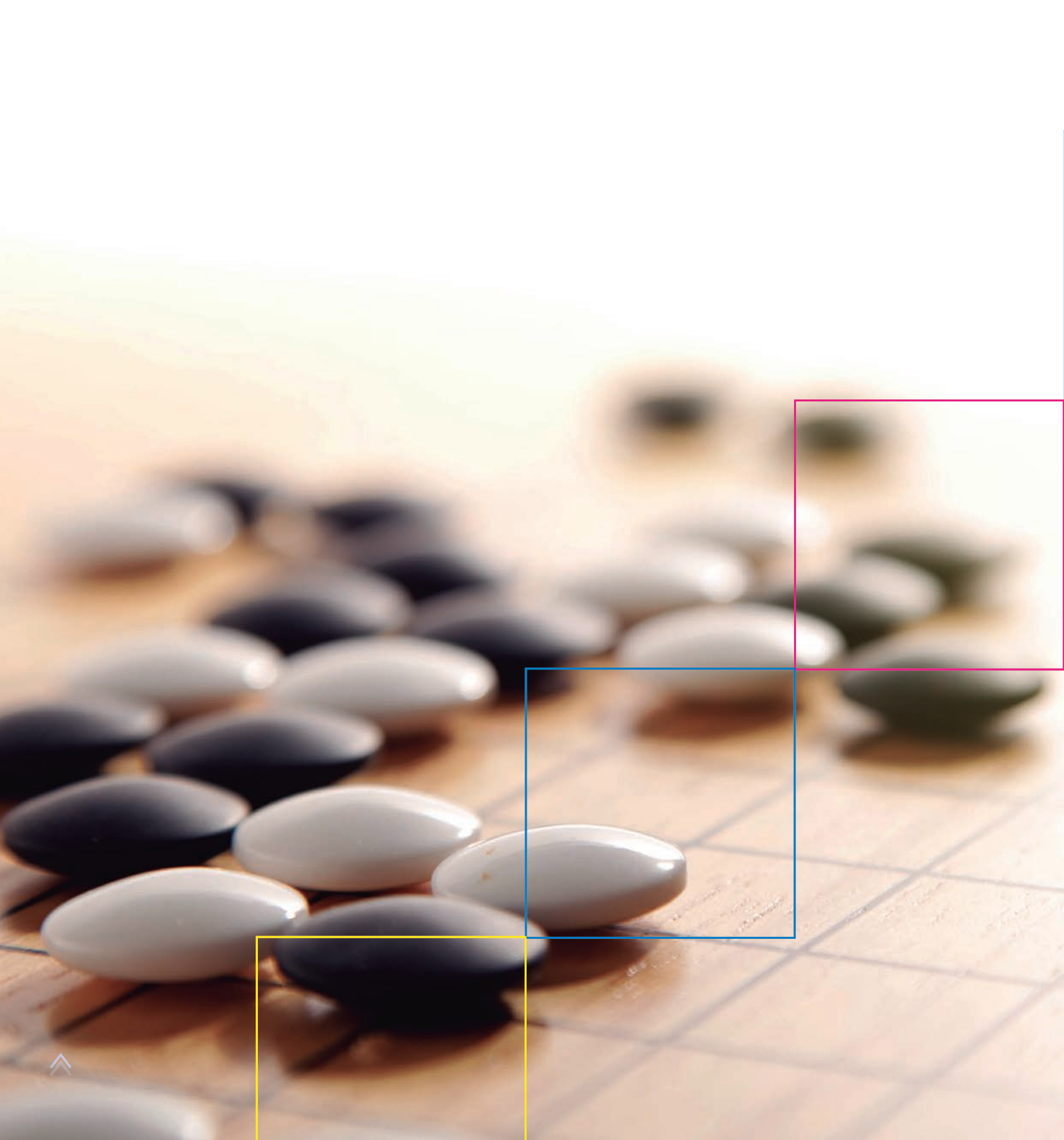


5

¿Cómo visualizamos Comillas en 2023?

- Comillas es una universidad **comprometida con sus alumnos**, con todo su personal y con la sociedad, que es referencia en formación excelente y atrae a los mejores estudiantes, que realiza una investigación relevante, útil y transformadora, de carácter inter(trans)disciplinar, decididamente orientada a la transferencia y el impacto social.
- Comillas **forma ciudadanos universales** que aprenden e integran en su formación no solo conocimientos y herramientas para poder trabajar en el mundo profesional y social, sino competencias transversales y valores éticos para pensar y discernir en su toma de decisiones y activar un aprendizaje continuo, colaborativo, innovador y emprendedor en las distintas áreas de la vida.
- Comillas es la Universidad Jesuita de Madrid y **ejerce el liderazgo social y eclesial** que la sociedad y la Iglesia piden y que se corresponde con el adjetivo “jesuita”. Y lo hace gracias a una identidad ignaciana clara de sus miembros y de la institución, con una pertenencia eclesial firme y abierta, promoviendo y generando una cultura del encuentro, donde el diálogo y la apertura a otras cosmovisiones es efectivo y no merma el sentido de la identidad y misión propias, ni el sustantivo “universidad”.





6

Núcleos fuertes de la misión

En relación con los pilares:

Formación integral, innovadora y capaz de atraer al mejor talento y más comprometido; **investigación** útil, selectiva y transformadora; **transferencia** e impacto social de referencia desde la identidad de ser la Universidad Jesuita de Madrid.

En relación con los temas transversales, que consolidan y potencian los pilares:

Una preferencia destacada por la **internacionalización, innovación/digitalización, cooperación, identidad y relación con entidades externas.**

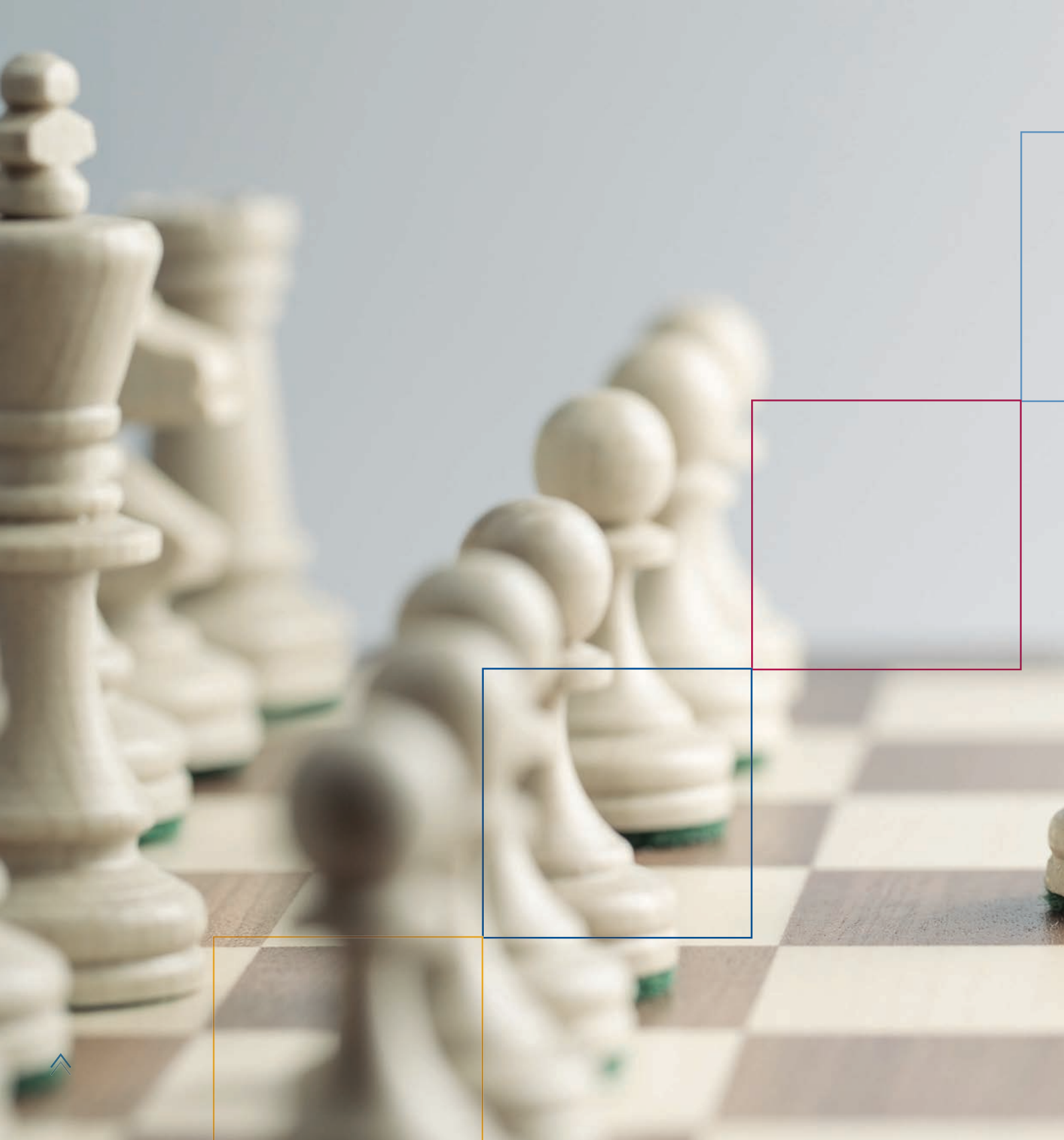
En relación con los servicios internos:

Una apuesta decidida por la **transformación** en profundidad, teniendo muy presentes las necesidades de los **destinatarios** y las posibilidades de **mejora continua** de todos los **servicios.**

En relación con la presencia social:

Conciencia del **rol público** en el conjunto de la sociedad y la Iglesia; el refuerzo de la **transferencia**; la fuerza de nuestros **alumni**; identidad **jesuítica** y sinergias con obras SJ.





7

Ámbito estratégico

Investigación

Formación

Transferencia e impacto

Orientación al mayor servicio

Identidad y Misión Jesuítica



Investigación

- L1.**
DEFINIR UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN PARA CADA FACULTAD/ ESCUELA/INSTITUTO/ CENTRO, ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD
- L2.**
POTENCIAR LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
- L3.**
POTENCIAR LAS PLATAFORMAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN
- L4.**
INCREMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- L5.**
REALIZAR UNA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL RETORNO DE LA INVESTIGACIÓN

Formación

- L6.**
POTENCIAR LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE
- L7.**
ADAPTAR CONTINUAMENTE LA OFERTA ACADÉMICA
- L8.**
POTENCIAR LA OFERTA DE POSGRADO
- L9.**
DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE "FORMACIÓN PARA TODA LA VIDA"
- L10.**
EVALUAR EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN NUESTROS ALUMNOS

Identidad y Misión Jesuítica

- L24.**
PERMEAR LA IDENTIDAD DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN TODOS LOS ÁMBITOS

Transferencia e Impacto

L11.

CONSOLIDAR COMILLAS COMO UNA PLATAFORMA IMBRICADA EN LA SOCIEDAD

L12.

REFORZAR EL VÍNCULO INVESTIGACIÓN-INNOVACIÓN-TRANSFERENCIA-FORMACIÓN

L13.

ESTABLECER UNA AGENDA DE TEMAS A INCIDIR EN LA SOCIEDAD

L14.

REFORZAR LOS VÍNCULOS ENTRE UNIVERSIDAD Y EMPRESA-ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECLESIALES

L15.

ACTIVAR UN ECOSISTEMA QUE FOMENTE EL EMPRENDIMIENTO

L25.

SER UN REFERENTE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Orientación al mayor servicio

L16.

POTENCIAR LA RELACIÓN DIRECTA Y CERCANA CON LOS ALUMNOS Y EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON ELLOS

L17.

EVALUAR LOS SERVICIOS PARA ADAPTARLOS A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LOS USUARIOS

L18.

DESARROLLAR Y DISTRIBUIR EL APOYO TECNOLÓGICO Y DIGITAL

L19.

INCREMENTAR LAS BECAS, PRÉSTAMOS Y RECURSOS PARA APOYAR A LOS ESTUDIANTES E INVESTIGADORES EN FORMACIÓN

L20.

IMPULSAR LA EXCELENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL DE GESTIÓN

L21.

PROGRESAR EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CLAVE DE MARKETING, COMUNICACIÓN Y CARRERAS PROFESIONALES

L22.

REFORZAR EL COMPLIANCE HACIENDO EFECTIVO SU CUMPLIMIENTO

L23.

IMPULSAR EL CUIDADO DE LA PERSONA PARA PROMOVER SU DESARROLLO COMO PRINCIPAL ACTIVO DE LA UNIVERSIDAD

Internacionalización Innovación





Investigación

- L1.** DEFINIR UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN PARA CADA FACULTAD/ESCUELA/INSTITUTO/CENTRO, ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD
- L2.** POTENCIAR LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
- L3.** POTENCIAR LAS PLATAFORMAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN
- L4.** INCREMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- L5.** REALIZAR UNA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL RETORNO DE LA INVESTIGACIÓN



Introducción

La investigación es una función irrenunciable para cualquier universidad, más aún en este momento en el que se producen avances científico-tecnológicos que están cambiando nuestra forma de vivir a un ritmo y con una profundidad sin precedentes. Nos enfrentamos a problemas cada vez más complejos que, para poder ser abordados con éxito, requieren **investigación profunda, rigurosa, interdisciplinar y aplicada**. En este contexto, el prestigio de Comillas en la formación universitaria debe verse correspondido con una creciente actividad investigadora de calidad que encuentre soluciones justas a los retos a los que se enfrenta la humanidad y que, al mismo tiempo, contribuya a atraer talento de alumnos y de profesores en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

El presente plan estratégico identifica **cinco líneas de acción** que tratan de responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos y a dónde queremos llegar?

¿Cómo motivamos y reconocemos la actividad investigadora con un modelo de gestión eficiente y sostenible?

¿Cómo podemos apoyar a los investigadores desde los servicios?

¿Cómo podemos internacionalizar más nuestra investigación?

¿Cómo debemos medir la actividad investigadora?

Con carácter preliminar, el plan estratégico pretende “dibujar el mapa y marcar la hoja de ruta” de la investigación en los próximos años. Para ello se proponen acciones encaminadas a identificar con claridad el punto de partida, comprender las tendencias en cuanto a rankings y acreditaciones nacionales e internacionales, identificar en qué ámbitos de los ODS y de la ecología integral podemos concentrar nuestros esfuerzos y, finalmente, **definir directrices y objetivos** claros.

Una vez identificados los objetivos, las acciones más relevantes son las encaminadas a impulsar la investigación en profesores e investigadores mediante la motivación y el reconocimiento de su actividad, así como el fomento de los investigadores en formación como motor de la actividad investigadora y de transferencia. Para ello es necesario contar con un **modelo de gestión económica que sea eficiente y sostenible**, que promueva, siempre que sea posible, la captación de recursos externos, evidenciando en estos casos que nuestra actividad responde a demandas y retos reales del entorno social o profesional de los distintos centros de Comillas.

Adicionalmente precisaremos potenciar los **servicios de apoyo a la investigación** que orienten en la captación de fondos, la transferencia de conocimiento y la publicación de resul-

tados. Asimismo, urge desarrollar una cultura de planificación y coordinación de la actividad investigadora para lo cual se dará más importancia al papel del responsable de investigación de cada centro.

Los retos que afrontamos como humanidad son globales y cada vez más complejos por lo que colaborar en redes internacionales, además de ser un signo de calidad, se torna en una forma de trabajo necesaria para tener éxito en investigación. Para ello se promoverá la **movilidad** de profesores e investigadores, la realización de proyectos en colaboración con universidades extranjeras, así como la captación de estudiantes de doctorado internacionales.

Finalmente, el plan estratégico establece acciones orientadas a realizar una **evaluación integral de los resultados** de la investigación y de su impacto social para lo que será preciso definir indicadores adaptados a cada área de conocimiento y establecer un sistema de seguimiento de los resultados.

El fin último de este plan consiste en que Comillas, como Universidad de la Compañía de Jesús, realice investigación de calidad que mediante la transferencia contribuya a lograr un mundo más justo y sostenible.

El presente ámbito del PE identifica **cinco líneas de acción**:



Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)

L1. DEFINIR UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN PARA CADA FACULTAD/ESCUELA/INSTITUTO/CENTRO, ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Establecer los ejes estratégicos y las líneas prioritarias de investigación sobre la base del mapeo de las potencialidades de la Universidad, el interés para la sociedad, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las preferencias apostólicas e identidad y misión de la Universidad. Realizar una planificación de la investigación por parte del profesorado de forma análoga a como se planifica la docencia, estableciéndose unos objetivos.

I1 Desarrollo de una evaluación (a modo de diagnóstico) periódica de la investigación: Este mapeo tiene como objetivo localizar fortalezas, debilidades y alinear nuestras líneas de investigación a los estándares nacionales e internacionales, sexenios, rankings y acreditaciones, con el fin de conocer la situación y valorar acciones a emprender.

I2 Selección y priorización de las líneas estratégicas de investigación: Priorizar aquellas necesidades/oportunidades de investigación que surgen a partir de las líneas estratégicas, las cuales por un lado obedecerán a los intereses de la Universidad, centros, e institutos: ODS, Agenda 2030, Ecología Integral, I+M etc., y por otro deberán dar respuesta a las demandas y los retos de los respectivos entornos sociales y profesionales de cada uno de los centros.

I3 Definición de las estructuras que apoyen la implantación de la agenda de investigación: Mediante grupos/cátedras generar una estructura ágil que pueda alinearse con la agenda estratégica para entre otros, diseñar e implantar programas de doctorado que faciliten la formación de los investigadores. Dar coherencia al posgrado y a los programas de doctorado en torno a las líneas estratégicas consolidará la cantera de investigadores y su productividad.

L2. POTENCIAR LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Establecer un ecosistema de centros de investigación que permitan a la universidad tener centros de excelencia que atraigan al talento necesario y capaces de obtener mayor financiación externa, y todo ello con especial énfasis en centros transversales que aborden temas con una perspectiva inter(trans)disciplinar transversal a facultades y escuelas.

I 4 Reconocimiento de la investigación: Incluir de manera integral la investigación en el plan de carrera del profesorado y del personal investigador en todos los niveles de dedicación y reajustar, cuando sea necesario, el modelo de gestión de la investigación para alinearlos con las demandas nacionales e internacionales de reconocimiento: sexenios, rankings y acreditaciones.

I 5 Incremento del número de Investigadores en Formación/doctorandos: Crear las condiciones adecuadas (ofertas de becas, reducción de costes indirectos, etc.), para incrementar el número de investigadores en formación/doctorandos a partir de proyectos o líneas de investigación estratégicas arraigadas en grupos/institutos/cátedras, etc. Esta iniciativa está relacionada con la 2.2. de Transferencia e Impacto.

I 6 Refuerzo de la dotación de convocatorias de proyectos propios de investigación (inversión) en alianza con investigadores de prestigio. Estos proyectos tienen como fin principal mejorar la capacitación para lograr proyectos del Plan Nacional y de otras convocatorias competitivas europeas.

I 7 Revisión del sistema de gestión económica de la investigación para facilitar que sea sostenible.

L3. POTENCIAR LAS PLATAFORMAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN

Potenciar los servicios de apoyo a la investigación. Invertir en captadores de fondos y en contratación de mediadores expertos para la captación de fondos públicos. Desarrollar entre el profesorado una cultura de investigación y ampliar la formación del profesorado para la investigación.

18 Promoción de un servicio de apoyo-acompañamiento de la investigación: Aprovechar las estructuras existentes que dan soporte a la investigación y promover un servicio de apoyo-acompañamiento de la investigación, dependiente de la OTRI/VII, que focalizará y orientará los procesos de investigación.

19 Nombramiento de un responsable de investigación por centro: Nombrar un responsable/coordinador/asesor por centro que coordine todos los temas referentes a la investigación (planificación, reconocimiento, acreditaciones, etc.) apoyando/reportando /asesorando a los Decanos y al Vicerrector y cuya responsabilidad será coordinar con visión de conjunto (en colaboración con los directores de los departamentos, grupos de investigación, cátedras, institutos, etc.) la investigación y el mapeo.

L4. INCREMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Participar en un mayor número de proyectos de investigación internacionales, y atraer a un porcentaje mayor de alumnos de doctorado internacionales.

110 Fomento de la movilidad de investigadores: Fomentar estancias de investigación de los PDIs, doctorandos, e invitar a profesores prestigiosos de otras universidades (Programa In/Out), de tal manera que se fortalezcan la creación de redes que permitirían mejorar la capacidad para obtener proyectos de financiación pública (Plan Nacional y H2020) y privada, etc.

I 11 Promoción de la captación de talento a través de alumnos internacionales para el doctorado: Vincular másteres y doctorados a líneas de investigación identificadas en el mapeo, de tal manera que se genere una coherencia entre ellos que permita mejorar la captación de candidatos internacionales, buscando fórmulas de cofinanciación públicas (H2020-MSCA-COFUND) y privadas.

L5. REALIZAR UNA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL RETORNO DE LA INVESTIGACIÓN

Establecer criterios de evaluación integral del retorno con parámetros externos adecuados a cada disciplina, de cara a asignar adecuadamente los recursos de investigación. Desarrollar acciones concretas para aumentar la relevancia de la investigación y medir su contribución a los objetivos de la Universidad y su impacto en la sociedad.

I 12 Definición de los indicadores de retorno de la investigación: Definir *ad hoc* para cada facultad, escuela o centro, la ponderación de los indicadores elegidos para nutrir el modelo de gestión, el plan de carrera y la evaluación de las actividades de investigación (para institutos, cátedras, grupos e investigadores), y eliminar los sesgos por especialidades teniendo en cuenta los baremos de los rankings y las acreditaciones nacionales e internacionales.

I 13 Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación de los resultados: Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de resultados en función del reconocimiento (Ranking/Sexenios/Acreditaciones) con el fin de conocer la situación y valorar acciones a emprender.

I 14 Comunicación de los resultados de investigación: Teniendo en cuenta los dos puntos anteriores, visibilizar y comunicar los resultados de investigación a la sociedad sin olvidar a nuestros alumnos.





Formación

- L6.** POTENCIAR LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE
- L7.** ADAPTAR CONTINUAMENTE LA OFERTA ACADÉMICA
- L8.** POTENCIAR LA OFERTA DE POSGRADO
- L9.** DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE "FORMACIÓN PARA TODA LA VIDA"
- L10.** EVALUAR EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN NUESTROS ALUMNOS



Introducción

Una de las misiones insoslayables de la educación consiste en “la capacidad de ayudar a las personas a descubrir la vida como vocación, como proyecto y como sentido”. Así se pronuncia el documento “contemplación de la realidad” anexo al Proyecto Apostólico de la Provincia de España, y evoca la consideración de la misión universitaria docente como la **vocación de acompañar las vocaciones de otros**. Para tratar de garantizar de forma aún más efectiva este fin, con humildad, pero con el propósito de avanzar en sabiduría y amplitud de miras, se encaminan las líneas e iniciativas que componen el área de formación de este PE.

El modelo formativo de nuestra Universidad ha ido progresando paulatinamente en el logro de la aspiración de la formación integral de los estudiantes, pero se trata de una tarea inacabable en permanente renovación, que debe adaptarse a tiempos vertiginosamente cambiantes. De aquí que, a pesar del gradual arraigo de la cultura de la mejora continua en la configuración de nuestra oferta académica, las líneas estratégicas del plan se encuentren orientadas a **promover más intensamente la capacidad innovadora** de la Universidad, para dar un paso más en la calidad de su formación. Una calidad cuya medición no puede alejarse de los criterios universal y crecientemente utilizados en el sistema universitario, pero que además debe asegurar la mayor profundidad en la consecución del deseo de formar personas competentes desarrolladas en todas las facetas de su personalidad, que de esta manera estén en dispo-

sición de conectar con su fuente de vida, comprometerse con su vocación y abrirse a los demás en pro de una sociedad más justa.

En este contexto ha de entenderse la decidida atención que se presta a la innovación docente en el plan. No se trata de asumir modas pasajeras o de introducir irreflexivamente modificaciones que nos suman en el desconcierto, sino de servir ordenadamente, con eficacia y eficiencia, a los objetivos formativos propuestos, de modo que aprovechemos los recursos educativos a nuestro alcance para seguir constituyendo referencia docente en el panorama universitario. Si se persigue que los estudiantes sean, en el curso de su actividad profesional, no sólo capaces de adaptarse al cambio sino de convertirse en auténticos agentes transformadores del mismo, no se pueden desdeñar nuevas fórmulas de aprendizaje, entre ellas las que se disponen gracias al progreso tecnológico, pero dotándolas, eso sí, de un sentido finalístico que implique **activar un aprendizaje completo**. Renunciar a la innovación supondría traicionar nuestra tradición; perseverar en ella nos hace ser más fieles a nuestra rica trayectoria. Así lo entiende el Proyecto apostólico de la Provincia, que marca como opción fundamental “acompañar y educar para el crecimiento humano... comprometiéndonos con la excelencia y calidad educativa e integrando la innovación educativa en la pedagogía ignaciana”.

Las dos primeras líneas del plan se enfocan directamente a potenciar la innovación en el ámbito

formativo, con una serie de iniciativas orientadas a fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante las acciones y recursos pertinentes, y a seguir adaptando la oferta académica, con una particular consideración de la conexión con las demandas sociales emergentes y, también, al **cultivo de la profundidad con programas inter(trans)disciplinares** que enfatizan la relevancia de las **competencias transversales** y de las competencias que se vinculan más directamente con la identidad de la Universidad.

Esta constante búsqueda de calidad, además, explica la tercera de las líneas de esta área (la potenciación de los estudios de posgrado), de forma que el conjunto de la oferta académica pueda responder a los estándares de excelencia predichos.

Aunque tradicionalmente la formación universitaria se ha centrado en los jóvenes, si se concibe la educación como un acompañamiento dirigido a proporcionar bases fundamentales del proyecto vital de cada persona, debemos ensanchar la visión de la Universidad por medio de la definición de una estrategia de **“formación para toda la vida”**. Quizá sea esta línea una de las más novedosas que recoge el presente plan estratégico, y que expresa la pretensión de **extender a un mayor número de personas, y durante un mayor período de tiempo, el servicio formativo** que la Universidad está llamada a prestar. Efectivamente, el contexto de cambio incesante puede conducir a esterilizar los

elementos menos estables de la formación recibida, lo que fuerza que aparezca como inexcusable el carácter continuo de la formación, particularmente de la que da soporte y firmeza al conjunto de conocimientos ya adquiridos y de experiencias vividas. Con esta estrategia, además de cumplir cabalmente su misión, la Universidad también puede lograr, por un lado, reforzar los vínculos con sus antiguos alumnos, y, por otro, colaborar con otras obras de la Compañía en la realización más plena de sus objetivos.

La última de las líneas definidas en esta área nos recuerda la necesidad de que todo proceso tiene que incorporar la **evaluación de la actividad** que se emprende, huyendo de la complacencia. La evaluación es pertinente para acreditar los logros; pero sobre todo permite orientar, o en su caso reorientar, los planes diseñados, cuya eficacia real debe ser ineludiblemente contrastada. Si una Universidad jesuítica pretende formar “los mejores para el mundo”, debe examinar si las acciones formativas que acomete impactan en el estudiante (por ejemplo, si le dejan una “huella ética” según los valores que Comillas quiere inculcar), y, si tal impacto se confirma, comprobar cómo se traslada después a la sociedad en su desarrollo vital y profesional, lo que representaría la culminación de la vocación educativa, en el sentido de acompañar activamente la vocación de los demás.

El presente ámbito del PE identifica **cinco líneas de acción**:

Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)

L6. POTENCIAR LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE

Lanzar las iniciativas requeridas para activar el aprendizaje de los estudiantes y así ser referente docente en el sistema universitario, con eficacia en el logro de los objetivos formativos y eficiencia en el empleo de los recursos docentes. Sin ánimo exhaustivo, pueden enumerarse iniciativas como: adaptar la metodología docente reduciendo la carga presencial, potenciar la digitalización de la oferta educativa, adaptar espacios e infraestructuras a las nuevas metodologías, compartir mejores prácticas docentes y establecer grupos de mejora, incrementar la utilización efectiva de los recursos tecnológicos, enriquecer la evaluación del profesorado, incrementar la formación y desarrollo del profesorado...

I 15 Definición del perfil competencial del „profesor Comillas“ para reforzar la capacitación y formación del profesorado en innovación docente: Esta iniciativa parte de la elaboración de un mapa o perfil competencial del profesor de Comillas como docente en relación con la metodología docente, las habilidades personales y los valores de la institución. Dicho perfil permitirá orientar la capacitación y formación del profesorado en innovación docente, la cual se verá facilitada a través de la revisión y renovación del diploma de formación del profesorado y la creación de grupos de intercambio de experiencias docentes.

I 16 Elaboración de un catálogo de estrategias docentes y dotación de servicios y medios materiales suficientes de apoyo a la innovación educativa: La facilitación de los servicios y medios materiales de apoyo a la innovación docente implicará la elaboración de un catálogo permanentemente actualizado de estrategias docentes - actividades formativas y sistemas de evaluación; la creación de una unidad de innovación docente que promueva y sirva de apoyo a la puesta en práctica de iniciativas innovadoras en metodología docente; la convocatoria y desarrollo de proyectos de innovación docente; la creación de una unidad de edición digital de contenidos para la formación que se desarrolla fuera del aula, así como la adaptación de aulas ajustadas a actividades formativas innovadoras.

I 17 Fomento y fortalecimiento de la innovación docente en los planes de estudios:

El refuerzo de la innovación docente de los planes de estudios requiere que, desde los Departamentos, se diseñe un plan de innovación docente en cada Centro de la Universidad y se actualicen las guías docentes para la incorporación de aspectos innovadores en contenidos, actividades formativas y sistemas de evaluación.

L7. ADAPTAR CONTINUAMENTE LA OFERTA ACADÉMICA

Revisar y evaluar continuamente la oferta de formación, adaptándonos a las necesidades formativas emergentes en temas como: formación en valores, la formación a empresas, la formación de emprendedores, programas on-line, etc. con vistas a mantener el carácter innovador de la Universidad.

I 18 Dinamización y fortalecimiento de la implicación de todos los agentes del sistema educativo en el diseño y seguimiento de los títulos: Establecimiento de procedimientos para la implicación de todos los agentes –alumni, profesores, empleadores...– en la configuración, modificación y seguimiento de los títulos, a través de su involucración activa.

I 19 Fomento de la inter(trans)disciplinariedad de programas: Creación o modificación de títulos basados en un enfoque inter(trans)disciplinar, fomentando la colaboración entre las distintas Facultades, Escuelas e Institutos con objeto de ampliar el enfoque y profundidad de la formación ofertada.

I 20 Dinamización de la oferta docente enfocada a competencias transversales e identitarias: Definición de un mapa de competencias transversales e identitarias con que todo egresado de Comillas debería contar, en el marco orientador de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y de la “ecología integral” de Laudato si’, y de acuerdo con el estilo derivado de la pedagogía ignaciana, con incremento de la oferta de programas de grado y posgrado en ámbitos tales como soft skills, liderazgo ignaciano, objetivos de desarrollo sostenible, ecología integral, emprendimiento...

L8. POTENCIAR LA OFERTA DE POSTGRADO

Definir un portfolio de titulaciones de Posgrado acorde con el posicionamiento de excelencia de la Universidad y establecer las alianzas a nivel nacional e internacional requeridas.

121 Definición, diseño y consolidación de una oferta de posgrado de referencia que tenga repercusión en rankings y/o acreditaciones: Definición y ejecución de una estrategia de formación de posgrado (perfiles del alumnado en función de su experiencia laboral, categorías de programas, profesorado, contenidos, medios, alianzas con otras instituciones, en particular en el caso de la ICADE Business School).

122 Revisión y fortalecimiento de los medios personales, económicos y materiales de los estudios de posgrado: Valoración y rediseño de las instalaciones disponibles, refuerzo de los servicios y personal de apoyo al posgrado (personal administrativo, coordinación, marketing, gestión de carreras profesionales, gestión de intercambios).

123 Potenciación de la internacionalización de los programas de posgrado: La internacionalización de nuestra oferta formativa de posgrado exige mejorar la posición en rankings y obtener acreditaciones internacionales, internacionalizar el profesorado de posgrado, atraer estudiantes internacionales de Máster, así como potenciar el establecimiento de redes internacionales con universidades de prestigio y empresas que refuercen los intercambios y la empleabilidad de nuestros estudiantes.

L9. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE "FORMACIÓN PARA TODA LA VIDA"

Definición de una oferta académica que contemple la formación a lo largo de toda la vida al proveer a los profesionales de las competencias que necesitarán en su vida profesional y personal, profundizando así la relación con nuestros *alumni*, y generando nuevas fuentes de ingreso para la Universidad.

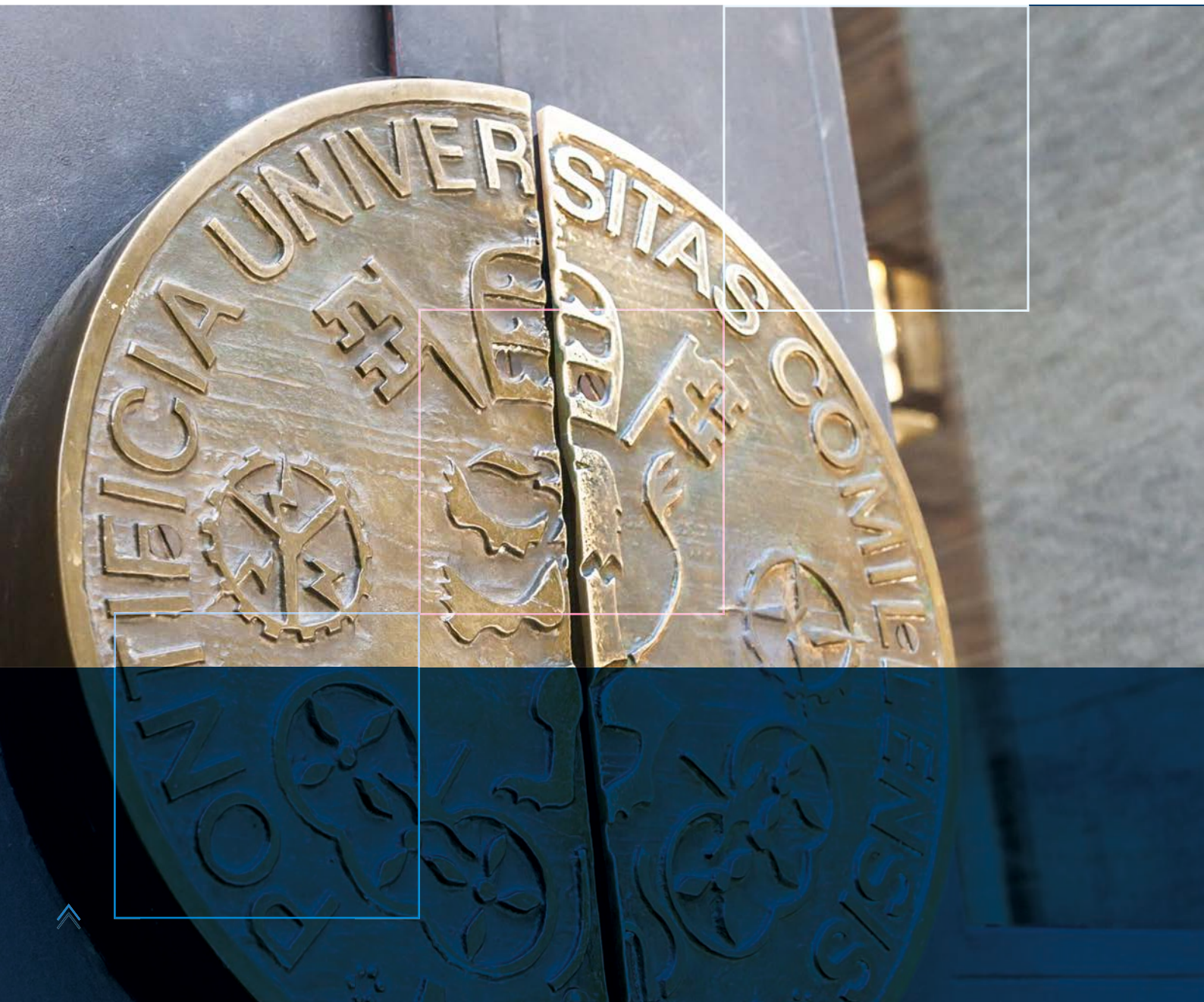
I 24 Diseño y desarrollo de una estrategia de formación para toda la vida: Articulación y desarrollo de una estrategia de formación para toda la vida ("*Life long learning*") que englobe actividades ya existentes tanto en vigor (como el Campus Preuniversitario y la Universidad de Mayores) como latentes (como la imbricación de nuestros títulos con los Ciclos Superiores de Formación Profesional); otras actividades emergentes (como cursos de actualización para profesionales y, en la medida de lo posible y en colaboración con otras instancias de la Compañía como la PAL, nuevas iniciativas como cursos de reciclaje para favorecer la inserción profesional de sectores en riesgo de obsolescencia).

I 25 Fortalecimiento bidireccional de la relación con nuestros *alumni* por su doble condición de referente-receptor de la formación para toda la vida: Dinamización de *Alumni* Comillas mediante la segmentación en grupos y áreas de interés que faciliten la comunicación en la demanda y oferta de formación, favoreciendo un servicio de formación flexible y actualizada a nuestros antiguos alumnos.

L10. EVALUAR EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN NUESTROS ALUMNOS

Análisis de cómo la universidad contribuye a una formación diferencial de nuestros alumnos con un impacto positivo en su desarrollo como personas y su contribución a la sociedad como ciudadanos con visión universal.

I 26 Sistematización del análisis del impacto de la formación diferencial de nuestros alumnos en su contribución a la sociedad: Definición de procedimientos (métricas, periodicidad) que nos permitan realizar un seguimiento del impacto de la formación en las competencias de nuestros egresados y faciliten la trazabilidad de sus carreras profesionales, del impacto social de su capacitación profesional y de su "huella ética", lo que, entre otros fines, facilitará el reconocimiento público de casos de excelencia.



Transferencia e impacto

- L11.** CONSOLIDAR COMILLAS COMO UNA PLATAFORMA IMBRICADA EN LA SOCIEDAD
- L12.** REFORZAR EL VÍNCULO INVESTIGACIÓN-INNOVACIÓN-TRANSFERENCIA-FORMACIÓN
- L13.** ESTABLECER UNA AGENDA DE TEMAS A INCIDIR EN LA SOCIEDAD
- L14.** REFORZAR LOS VÍNCULOS ENTRE UNIVERSIDAD Y EMPRESA-ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECLESIALES
- L15.** ACTIVAR UN ECOSISTEMA QUE FOMENTE EL EMPRENDIMIENTO



Introducción

La incidencia en la transformación de la sociedad es parte esencial de la misión de Comillas. Lo es por su naturaleza universitaria, que demanda un compromiso de transferencia de conocimiento a la sociedad, como en tanto que obra apostólica de la Compañía de Jesús, que mide su éxito en términos de contribución al avance de nuestra sociedad en justicia, cohesión y reconciliación. En tal sentido decimos, por ejemplo, que Comillas no quiere formar “a los mejores del mundo”, sino a **los mejores para el mundo**, o hablamos de la utilidad servicial de las investigaciones que llevemos a cabo, pues en unos y otros casos “la excelencia se mide ante todo con el parámetro del mayor servicio a la familia humana” (P. Adolfo Nicolás, SJ).

El presente plan estratégico identifica **cinco líneas de acción** que tratan de responder a las siguientes preguntas:

¿Cómo podemos estrechar la relación de Comillas con la sociedad?

¿Cómo podemos aumentar el impacto en la sociedad reforzando el vínculo investigación-transferencia-formación?

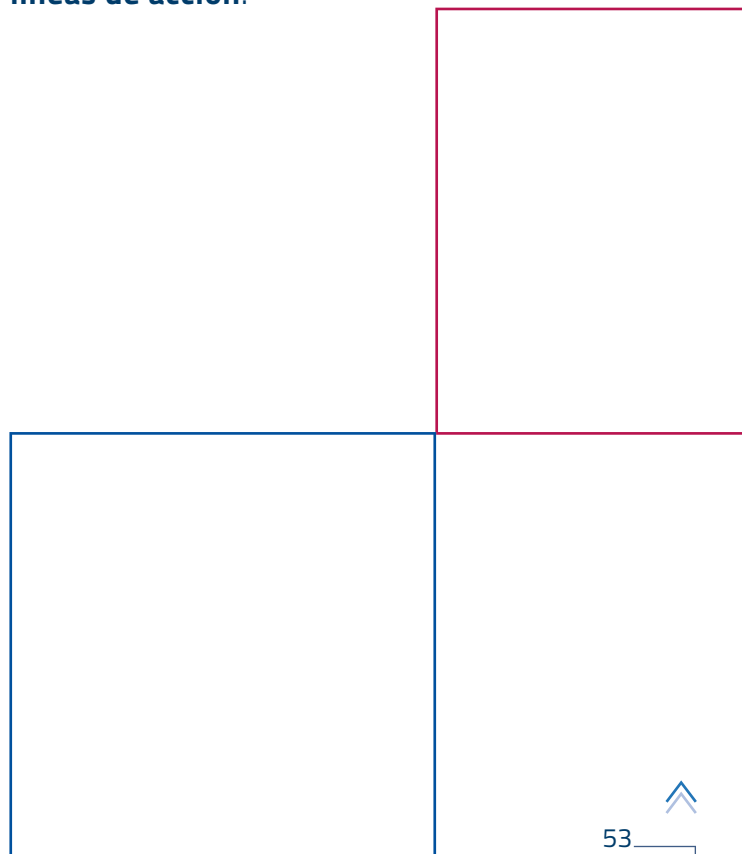
¿En qué temas tenemos más capacidad de influir de forma positiva?

¿Cómo podemos servir mejor a empresas y organizaciones sociales y eclesiales?

¿Cómo podemos apoyar el emprendimiento como herramienta de transferencia?

- El PE 2019-2023 quiere cumplir esta misión poniendo en primer lugar el foco en **nuestros principales agentes de impacto**: nuestros alumnos. Para ello diseña una estrategia que se inicia en su etapa de formación, generando tanto la conciencia de su valor y co-responsabilidad en el cumplimiento de esta función como la certeza del acompañamiento de Comillas en su desempeño.
- Adicionalmente al impacto producido por nuestros estudiantes y alumni, se proponen acciones encaminadas a obtener el máximo provecho del círculo virtuoso que se establece entre la **investigación aplicada y la innovación** que no solo crea conocimiento y lo emplea para resolver problemas concretos de nuestra sociedad, ya que también nos permite anticipar las áreas formativas emergentes.
- Por otro lado, se propone la creación de una **agenda de temas a incidir en la Sociedad**, donde Comillas quiere jugar un rol activo de influencia en la Sociedad y de creación de opinión.
- Asimismo, resulta cada vez más necesario coordinar el trabajo que los distintos Centros y Servicios de la Universidad desarrollan con y para **entidades sociales, empresariales y eclesíásticas**. Urge hacerlo para optimizar la gestión, pero, fundamentalmente, para focalizar el esfuerzo en los ámbitos en los que nuestra contribución pueda ser de mayor impacto.
- Y, finalmente, debemos contribuir a extender la **cultura del emprendimiento** aprovechando el potencial de nuestros estudiantes y profesores, así como de nuestros alumni. Además, constituye un avanzado e innovador método de aprendizaje para nuestros actuales alumnos, ya que parte de una pregunta esencialmente transformadora, como es indagar sobre qué hace falta crear o cómo podemos mejorar el funcionamiento de un particular ámbito social, político o económico.

El presente ámbito del PE identifica **cinco líneas de acción**:



Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)

L11. CONSOLIDAR COMILLAS COMO UNA PLATAFORMA IMBRICADA EN LA SOCIEDAD:

Potenciar el rol de Comillas como una plataforma y lugar de encuentro que une a la sociedad y nuestros alumni con los estudiantes y el profesorado de la Universidad dotándose de los medios y mecanismos para tener una presencia más activa y potenciando la relación con los *Alumni*.

I 27 Apoyo a los estudiantes en la planificación de su carrera profesional: Con el objeto de desarrollar el vínculo con los alumnos, lograr que diseñen y revisen periódicamente su plan de carrera, en conjunción con los recursos y los medios que pone a disposición la universidad. En esta acción es importante involucrar a la red de Alumni y explorar diferentes iniciativas innovadoras que acerquen el alumno a la universidad (actividades de mentoring, etc.).

I 28 Creación de programas de continuidad y programas de formación permanente para responder a las inquietudes y fortalecer el vínculo con Alumni. Potenciar la oferta de programas de formación permanente (*Lifelong learning, LLL*) para responder a las necesidades de actualización de los profesionales. Los programas de continuidad (conferencias, mesas redondas y otras actividades similares) se conciben como un punto de encuentro permanente entre los centros y sus egresados y serían un paraguas que darían mayor visibilidad a las actividades de las cátedras.

I 29 Aumento de la visibilidad y repercusión de las trayectorias profesionales de impacto social de nuestros alumni: Contribuir con una mayor difusión en los medios de trayectorias profesionales de impacto social y emprendimiento de nuestros *alumni*, que son aspectos diferenciales de nuestra universidad y muestra de nuestro impacto en la sociedad.

L12. REFORZAR EL VÍNCULO INVESTIGACIÓN-INNOVACIÓN-TRANSFERENCIA-FORMACIÓN

Asegurar que los resultados de la investigación generan conocimiento que con la innovación convertimos en valor para la sociedad, y redunden de forma especial en la docencia en los distintos programas de la Universidad.

I 30 Fomento del doctorado industrial/empresarial mediante acuerdos de colaboración: Fomentar la investigación aplicada mediante acuerdos de colaboración con empresas y centros de investigación no académicos, siendo los socios naturales aquellos con los que ya se colabora en proyectos de investigación.

I 31 Incentivación de la investigación mediante investigadores en formación: Definir un sistema de tarifas y de reconocimiento de actividades del profesor/investigador que favorezcan la investigación con estudiantes de doctorado frente a otras alternativas, como forma de maximizar la vinculación entre investigación, transferencia y docencia. Esta iniciativa esta relacionada con la 2.2 de Investigación.

L13. ESTABLECER UNA AGENDA DE TEMAS A INCIDIR EN LA SOCIEDAD

Definir los temas donde Comillas quiere jugar un rol activo de influencia en la Sociedad y de creación de opinión de acuerdo con la identidad de la Universidad y las capacidades internas y poniendo en valor la investigación desarrollada por la Universidad y potenciando el compromiso solidario.

I 32 Elaboración de la agenda de temas en los que Comillas quiere tener impacto social: Elaborar una agenda de temas, por ejemplo, en torno a la Sostenibilidad y la Reconciliación, en los cuales Comillas quiere poner su foco para tener un impacto social.

I 33 Elaboración de un informe anual de impacto social de Comillas: Elaborar un informe anual de impacto social que se presente en una jornada anual a todos nuestros stakeholders y que ayude a desarrollar el vínculo institucional con todos nuestros grupos de interés y la sociedad en su conjunto (Alumni, Iglesia, patrocinadores, medios de comunicación, etc.).

I 34 Sistematización de la reflexión sobre el impacto social en las tesis y otros trabajos como los TFMs: Con el objetivo de favorecer la discusión y generar debate social dicha reflexión debe formar parte del proceso de realización y seguimiento de cualesquiera de las tesis y otros trabajos como los TFMs.

L14. REFORZAR LOS VÍNCULOS ENTRE UNIVERSIDAD Y EMPRESA-ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECLESIALES

Establecer una relación estrecha y constante con las empresas y organizaciones sociales y eclesiales que son las llamadas a demandar perfiles formativos además de formación para ellas y a contribuir a la financiación de la investigación.

I 35 Potenciación del rol de Comillas como institución de referencia al servicio de la Iglesia: Se requiere coordinar, estructurar y dar visibilidad a las distintas acciones y servicios de apoyo y acompañamiento de carácter social y espiritual que se desarrollan desde Comillas para que se ofrezcan de forma interdisciplinar al servicio de la Iglesia (UNINPSI, Clínica Jurídica, Cátedra Consultoría Social Empresarial, Aprendizaje Servicio, Instituto Universitario de Espiritualidad, Cátedra “Francisco José Ayala” de Ciencia, Tecnología y Religión, etc.).

I 36 Conversión de Comillas en la universidad de referencia de formación en las empresas: Comillas, por su concepción interdisciplinar y humanística, debe jugar un papel relevante en este nuevo escenario donde la formación permanente está cobrando cada vez más importancia y muchas empresas han creado universidades corporativas, pero no tienen capacidad para cubrir todas sus necesidades, especialmente en los temas que no están directamente relacionados con su negocio.

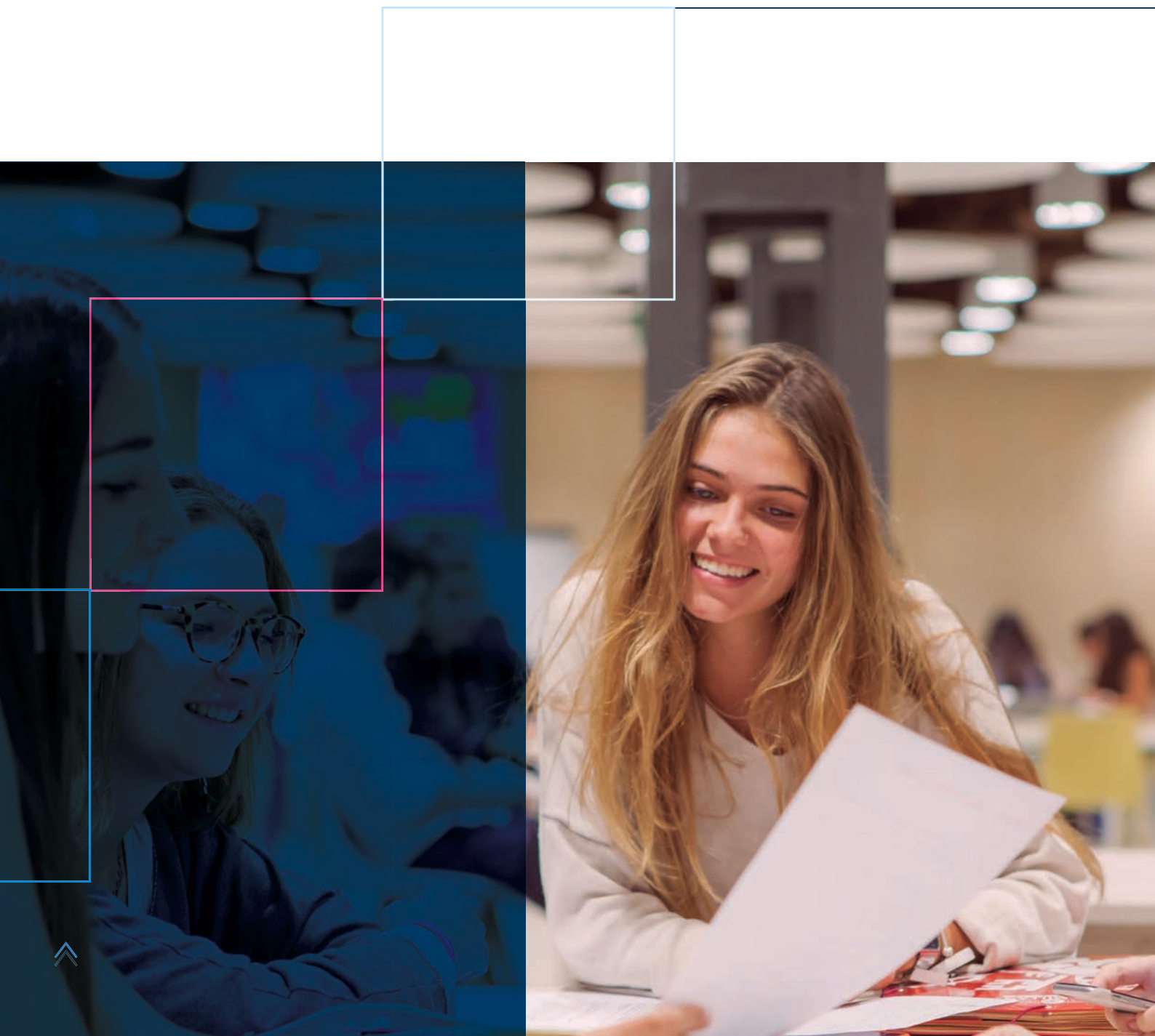
L15. ACTIVAR UN ECOSISTEMA QUE FOMENTE EL EMPRENDIMIENTO

Lanzar iniciativas que fomenten el emprendimiento capitalizando la pluridisciplinariedad de la Universidad dando impulso a iniciativas emprendedoras como instrumento de valor sostenible para la sociedad.

I 37 Implantación de una estructura de apoyo a emprendedores: Implantar una estructura de apoyo y acompañamiento al alumno/alumni emprendedor que permita desarrollar su *startup*. Paralelamente, deberá definirse el modelo y la estrategia adecuada para el desarrollo de la vertiente comercial de los resultados de investigación (*spin-off*).

I 38 Impulso de un club de emprendimiento: Impulsar un club de emprendimiento, al estilo del club de debate, con el objetivo de crear una comunidad más amplia de estudiantes que participan en *hackathons* y otras competiciones vinculadas con el emprendimiento, y dar visibilidad a la actividad de emprendimiento de las asociaciones de alumnos.





Orientación al mayor servicio

- L16.** POTENCIAR LA RELACIÓN DIRECTA Y CERCANA CON LOS ALUMNOS Y EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON ELLOS
- L17.** EVALUAR LOS SERVICIOS PARA ADAPTARLOS A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LOS USUARIOS
- L18.** DESARROLLAR Y DISTRIBUIR EL APOYO TECNOLÓGICO Y DIGITAL
- L19.** INCREMENTAR LAS BECAS, PRÉSTAMOS Y RECURSOS PARA APOYAR A LOS ESTUDIANTES E INVESTIGADORES EN FORMACIÓN
- L20.** IMPULSAR LA EXCELENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL DE GESTIÓN
- L21.** PROGRESAR EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CLAVE DE MARKETING, COMUNICACIÓN Y CARRERAS PROFESIONALES
- L22.** REFORZAR EL COMPLIANCE HACIENDO EFECTIVO SU CUMPLIMIENTO
- L23.** IMPULSAR EL CUIDADO DE LA PERSONA PARA PROMOVER SU DESARROLLO COMO PRINCIPAL ACTIVO DE LA UNIVERSIDAD





Introducción

El compromiso al mayor servicio implica una constante **escucha de los destinatarios** externos e internos de nuestro servicio universitario, una exhaustiva **vigilancia de nuestra competencia** tradicional y nueva, y una continua **búsqueda de mejores formas de hacer**, adaptando nuestros servicios, procesos y trabajadores a este futuro no del todo definido y en el que, probablemente, la única certeza es el propio cambio resultado de la 4ª Revolución Industrial o Revolución Digital. No es sólo que esta nueva realidad nos llame a ofrecer nuevos productos o servicios que antes no existían, sino que cambia radicalmente los existentes o, cuando menos, impone, por ganancias en eficiencia o eficacia, una nueva manera de proporcionarlos.

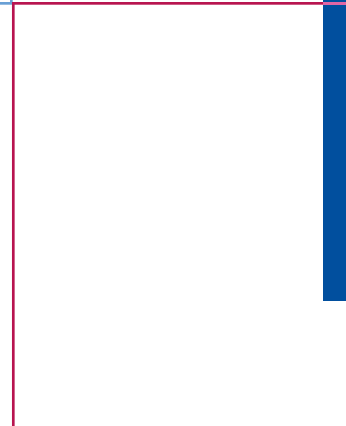
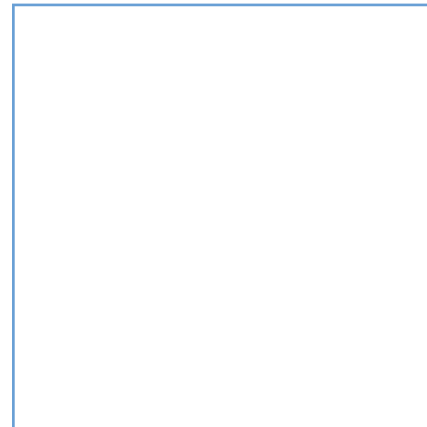
En esta incertidumbre intuimos, eso sí, que en el futuro cercano necesitaremos una organización con **mucha flexibilidad y con mucha más tecnología**, de modo especial, pero no único, la digital. Esto implica un cambio profundo en las capacidades de la institución y, consecuentemente, en los conocimientos y habilidades de sus empleados actuales y futuros. Asimismo, estas habilidades tecnológicas y adaptativas no podrán estar circunscritas a determinadas áreas docentes, investigadoras o de servicios de apoyo, sino que deberán estar presentes en la práctica totalidad de nuestras actividades si queremos realmente proporcionar el mayor servicio.

Comillas es una universidad donde trabajan personas deseosas de ofrecer lo mejor de sí mismas y de estar en continuo aprendizaje para ofrecer siempre un buen servicio. Para que la universidad pueda llevar a cabo su misión de forma eficiente, es preciso lograr la **excelencia profesional** no sólo de los profesores e investigadores sino del conjunto del personal de administración y servicios, sujetos clave para que la institución funcione adecuadamente. Para ello se definen acciones encaminadas al diseño de planes que incluyen la formación, así como el desarrollo de las carreras profesionales de los distintos servicios de la universidad.

Adicionalmente, la Universidad tendrá que buscar cómo seguir atendiendo en los nuevos parámetros a dos necesidades colaterales a los profundos cambios a los que nos hemos referido. En primer lugar, debemos prestar especial atención al **cuidado de las personas**, ya que una gran mayoría de nosotros necesitaremos, además de nuestro propio esfuerzo, ayuda y tiempo en este difícil proceso de adaptación. En este cuidado deberemos poner un particular acento en la **comunicación interna**, pues es crucial para motivar, disminuir la incertidumbre y transmitir de manera efectiva la necesidad de cambio. En segundo lugar, necesitamos mejorar e invertir recursos en nuestro **marketing y comunicación externa** para mostrar mejor nuestras fortalezas y seguir logrando atraer, tal y como hacemos hoy en día, a los mejores estudiantes. Apostamos

por comunicarnos bien *ad intra* y *ad extra* con verdad y eficacia, para cumplir mejor nuestra misión que reconocemos de valor excepcional para la sociedad y la Iglesia, más en tiempos tan complejos e inciertos.

Este ámbito cuenta con **ocho líneas de acción** que vienen desarrolladas a continuación.



Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)

L16. POTENCIAR LA RELACIÓN DIRECTA Y CERCANA CON LOS ALUMNOS Y EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON ELLOS

Implantando de forma integral del Plan de comunicación Universidad-Alumno, promoviendo la coordinación con delegados y asociaciones, la creación de canales de participación del alumno hacia los centros y la promoción de una ventanilla única de atención primaria.

I39 Implantación del Plan de Comunicación Universidad-Alumno:

Terminar de desarrollar e implantar el Plan de comunicación Universidad-Alumno: a través de: (i) la implantación de un modelo de relación con el alumno basado en una solución tecnológica que permita a cada alumno la suscripción a diferentes newsletters en función de sus intereses; (ii) la centralización de la comunicación con el alumno a través de la APP; (iii) posible establecimiento de una ventanilla única virtual de atención primaria para el alumno coordinada por la OIA; y (iv) la organización de sesiones informativas para los alumnos en las aulas.

I40 Diseño de un sistema de coordinación entre Centros/Servicios con delegados/asociaciones de alumnos:

Diseñar un sistema de coordinación entre Centros y Servicios con delegados y asociaciones de alumnos: (i) favoreciendo la creación y dinamización de la actividad de las asociaciones; (ii) planificando un calendario de actividades por curso y estableciendo reuniones periódicas, con el objetivo de aumentar las decisiones colaborativas; y (iii) creando canales de participación de los alumnos y asociaciones hacia los centros que permitan recoger de manera sistematizada sus propuestas e iniciativas.

L17. EVALUAR LOS SERVICIOS PARA ADAPTARLOS A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LOS USUARIOS

Reforzando las mediciones actuales con un sistema anual para recoger la satisfacción de grupos de interés y diseñando un plan que promueva la mejora continua, dirigido a asegurar la eficiencia y la calidad en la gestión.

I 41 Establecimiento de un sistema para evaluar el feedback de los grupos de interés de cada Servicio: Identificar previamente los grupos de interés e implantar un proceso periódico unificado de medidas de satisfacción y valor proporcionado que complemente la información actualmente disponible (NPS/JIRA).

I 42 Desarrollo de un sistema de gestión basado en la eficiencia y en la mejora continua: Elaborar un Plan Operativo Anual de los Servicios, llevando a cabo un seguimiento semestral de la evolución del mismo; fomentar la cultura del gobierno del dato y el desarrollo de la persona con data-mindset; y realizar benchmarking con regularidad.

I 43 Capitalización del know-how en la gestión: Crear un repositorio común de catálogos de servicios y mapas de procedimientos en la gestión de Servicios/Unidades/Decanatos que permita la capitalización del know-how en la gestión y la reducción de tiempos de formación, y establecer un sistema de rotación periódica de funciones administrativas en el PAS con el objeto de impulsar su versatilidad y capacitación técnica, así como de mejorar la eficiencia en la gestión.

I 44 Diseño de un plan de optimización y redistribución de las funciones en los Servicios/Unidades/Decanatos: Diseñar un plan de optimización y redistribución de las funciones en los Servicios/Unidades/Decanatos con el objetivo de dimensionarlos adecuadamente, en base a un análisis de las actividades que se llevan a cabo, el tiempo, los recursos dedicados y en qué medida se contribuye a los ámbitos principales de la universidad.

L18. DESARROLLAR Y DISTRIBUIR EL APOYO TECNOLÓGICO Y DIGITAL

Actuando sobre los procesos y acompañando a las personas en el desarrollo de sus competencias tecnológicas.

I 45 Incremento del número de personas con competencias tecnológicas y digitales (*staff with IT-mindset*): Distribuir el talento tecnológico en todos los niveles y ámbitos de la organización; ponderando significativamente el valor de las competencias tecnológicas en los procesos de selección y evaluación; y dinamizando el uso y maximizando el potencial de las herramientas tecnológicas ya disponibles.

I 46 Priorización eficiente en el desarrollo de proyectos IT: Centrar la planificación del portfolio de proyectos orientados a la creación de valor añadido; introduciendo en el procedimiento de solicitud de proyectos la justificación de creación de valor y el cálculo del impacto estimado del mismo; y ampliando la frecuencia de solicitud de proyectos (vía cartera).

I 47 Fomento de la digitalización en los procesos administrativos: Fomentar la digitalización y la administración electrónica de la universidad (eficiencia y ecología en la gestión) promocionando la digitalización de procesos y la incorporación de la firma electrónica en los procesos en los que pudiera resultar de aplicación.

L19. INCREMENTAR LAS BECAS, PRÉSTAMOS Y RECURSOS PARA APOYAR A LOS ESTUDIANTES E INVESTIGADORES EN FORMACIÓN

Potenciando en mayor medida la búsqueda de financiación externa para el Grado, Postgrado y Doctorado, así como el aumento de la dotación de recursos propios para las líneas de investigación consideradas como estratégicas.

I 48 Diseño de una estrategia integral de captación de fondos externos: Definir el modelo de captación que se adecúa a la filosofía de Comillas, concretándose los aspectos fundamentales: estrategia, recursos necesarios y objetivos previstos, con la participación en el diseño de los principales servicios involucrados (Alumni, OTRI, SEF, OPE, Comunicación...) y con el apoyo de los centros. Entre las posibles medidas a evaluar está el establecer una Oficina de Desarrollo Institucional (fundraising) que coordine y lidere la captación de fondos, o crear la figura de fundraiser centrado en la obtención de becas para los alumnos de Grado, así como construir y mantener una cartera de potenciales donantes que sirva de base para el desempeño de dicha función.

I 49 Impulso de los programas de patrocinio por las empresas promotoras de los programas de postgrado: Identificar la cartera de empresas con potencial en este sentido y estrechar la relación y colaboración con las mismas.

I 50 Aumento de la financiación dirigida a la investigación/doctorado: Aumentar la financiación dirigida a la investigación/doctorado intensificando la búsqueda de fondos externos para proyectos de investigación, financiación pública, europea, etc.; y dotando de financiación propia a la investigación en líneas de carácter estratégico para la universidad.

L20. IMPULSAR LA EXCELENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL DE GESTIÓN

Dotándolo de un plan de formación y desarrollo, y redimensionar y reorganizar funciones en los casos que sea preciso.

I 51 Consolidación del modelo de atracción y desarrollo de talento: Definir los perfiles y competencias requeridas para cada puesto de cara a garantizar una adecuada selección en todos los casos; seguir potenciando la evaluación del desempeño e intensificando el desarrollo de competencias transversales y técnicas (liderazgo, pensamiento crítico, habilidades comunicativas en multilingüismo y multiculturalismo, resolución de problemas, competencias digitales y análisis de datos); impulsar la carrera profesional horizontal/vertical para el PAS que incluya sistemas para el reconocimiento y la percepción de incentivos profesionales basados en la evaluación del desempeño en una dimensión doble (individual/objetivos del Servicio/Unidad); y promocionar el talento/*expertise* en materia de gestión del PAS/PDI en los Centros.

L21. PROGRESAR EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CLAVE DE MARKETING, COMUNICACIÓN Y CARRERAS PROFESIONALES

Continuando en su proceso de consolidación como catalizador en la atracción de estudiantes con talento y en el refuerzo positivo de la imagen y la reputación online y offline de la Universidad en su conjunto.

I 52 Maximización del conocimiento de las actividades de Comillas por parte de las oficinas de Marketing: Maximizar el conocimiento que las oficinas de marketing institucional, marketing de producto y comunicación institucional poseen del valor proporcionado y los elementos diferenciadores por los distintos programas de estudios ofertados, así como de las actividades desarrolladas y planificadas por los Centros.

I 53 Impulso de la eficiencia organizativa de Marketing y OPE: Impulsar en las áreas de Marketing y de la OPE la organización eficiente y generación de sinergias, la definición clara de responsabilidades y la coordinación con el resto de Servicios de la Universidad.

I 54 Aumento del valor añadido que proporcionan los Servicios: Aumentar el valor añadido que proporcionan los Servicios referidos mediante la planificación estratégica y táctica a corto, medio y largo plazo.

L22. REFORZAR EL COMPLIANCE HACIENDO EFECTIVO SU CUMPLIMIENTO

Buscando minimizar cualquier tipo de riesgo (seguridad, reputacional, ciberseguridad, etc.) mediante la ejecución de auditorías y la creación, en las áreas correspondientes, de los procedimientos necesarios capitalizando y salvaguardando el *know-how* de la gestión en la Universidad.

I 55 Diseño de un plan de ejecución de auditorías internas: Garantizar la identificación de procedimientos críticos a efectos de Compliance y definir las acciones necesarias a llevar a cabo para minimizar el riesgo de incumplimiento y, en su caso, de gestionar adecuadamente las contingencias.

L23. IMPULSAR EL CUIDADO DE LA PERSONA PARA PROMOVER SU DESARROLLO COMO PRINCIPAL ACTIVO DE LA UNIVERSIDAD.

I 56 Implantación de medidas de conciliación entre la vida laboral y familiar: Continuar impulsando medidas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y familiar, buscando la compatibilidad del buen funcionamiento de la Universidad con vidas familiares equilibradas y responsables. Promover, en consecuencia, la valoración y adopción en su caso de prácticas EFR (Empresa Familiarmente Responsable).

I 57 Diseño de un plan de comunicación interna: Diseñar un plan de comunicación interna que facilite la difusión entre el PDI/PAS de los acuerdos, medidas o iniciativas llevadas a cabo por los distintos Órganos de Gobierno de la Universidad.



Identidad y Misión Jesuítica

- L24.** PERMEAR LA IDENTIDAD DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN TODOS LOS ÁMBITOS
- L25.** SER UN REFERENTE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL



Introducción

Nuestra Universidad como obra de la Compañía de Jesús está comprometida con la **fe y la justicia** en todas sus actividades: en su vocación transformadora a través de la formación de buenos profesionales y mejores personas; en la investigación sobre los grandes problemas de la humanidad; en su trabajo catalizador e impulsor de ideas y proyectos que quieren contribuir a una sociedad justa y sostenible, y en su organización y vida interna para un mayor servicio. Desde la conciencia de que las transformaciones del cambio de época que vivimos no sólo se extienden a lo ancho del planeta sino a lo profundo de los sujetos individuales y colectivos, desafiando las estructuras de sentido y los vínculos en el tejido interno de las personas, las instituciones y las sociedades, el deseo profundo que canaliza este plan se culmina en este apartado de la identidad y misión jesuítica de Comillas que aspira a realizar el ideal de ser Universidad como “**fuentes de vida reconciliada**” (P. A. Sosa, SJ).

Para ello asumimos un firme compromiso a favor de **la sostenibilidad** y lo expresamos a través de la **ecología integral**, entendida y practicada desde la tradición ignaciana, que ahonda con profundidad antropológica los ODS de la Agenda 2030. Se trata de un compromiso que lleva a mirar a la globalidad, al conjunto de la biosfera, a lo que hacemos

en la casa común; al tiempo que conduce a mirar al interior de cada uno, reconociendo la importancia del cuidar por dentro a las personas y sus relaciones consigo mismas, con los demás, con la naturaleza no humana y con Dios.

Como afirma el P.A. Arturo Sosa, SJ, “toda la comunidad universitaria está llamada a encarnar la identidad que garantiza la fidelidad creativa a la tradición educativa de la Compañía de Jesús”. Para la consecución de estos propósitos nos ha de ayudar la formación en **liderazgo ignaciano** tanto entre los que trabajamos en Comillas como de aquellos que estudian en ella. Es una formación que aspiramos a hacer llegar –por su valor objetivo y por sus efectos benéficos en las personas que actúan según ella– a nuestros antiguos alumnos y a la sociedad en general. La antropología relacional que está a la base de nuestra propuesta de sentido ayuda a ubicarse entre un antropocentrismo desquiciado y un biocentrismo que con frecuencia se torna inhumano.

Aspiramos a entender y vivir el **liderazgo ignaciano** desde la gran clave de la ecología integral, pues desde ella se actualiza más adecuadamente nuestro compromiso universitario de la utilitas, humanitas, iustitia y fides. Nuestra Universidad se determina a ser promotora del cambio cultural que el mundo necesita teniendo muy en cuenta las Preferencias Apostólicas de la Compañía de

Jesús (2019) para la próxima década, que van a guiar nuestros esfuerzos actuales y futuros dentro de la Provincia de España y su Proyecto Apostólico vigente, participando en las **redes** universitarias (UNIJES, *The Kircher network*, IAJU, ACM) y reforzando las **alianzas** con las organizaciones sociales y educativas de la Compañía (Entreculturas, SJR, SIM, Educsi, Mag+s). Esos vínculos especiales no deben impedir, antes al contrario, las relaciones con otras entidades que practiquen la excelencia universitaria o promuevan la dignidad en sus múltiples vías y dimensiones.

Comillas es hoy muy consciente de su **responsabilidad** desde su pertenencia a la Iglesia y ante el conjunto de la sociedad, y va a responder consecuentemente tanto en las palabras que pronuncie como, sobre todo, en las obras que realice. Comillas reconoce en su incardinación y **pertenencia a la valiosa tradición ignaciana** y en su ser obra de la Compañía de Jesús la marca que le da un plus de valor y excelencia a su contribución al mundo desde las funciones universitarias fundamentales. En ser la Universidad jesuita de Madrid descubre su modo propio de proceder y su gran marca diferencial de calidad y cualidad.

Este ámbito cuenta con **dos líneas de acción** cuya aspiración se resume en:



Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)

L24. DEFINIR UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN PARA CADA FACULTAD/ESCUELA/INSTITUTO O CENTRO, ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Asegurar que la identidad y misión de Comillas esta imbuida en todas las actividades docentes, investigadoras, de transferencia a la Sociedad y de gestión, y que la Universidad es reconocida por un cuerpo de valores evangélicos que hacen que las personas asociadas con ella tengan un valor diferencial y sean ejemplares en sus desempeños para el mayor bien en la transformación de la sociedad.

I58 Incorporación de la I+M en el conjunto de la docencia de la Universidad: Creación de una estructura transversal y distribuida para la coordinación y desarrollo de I+M en toda la docencia con especial énfasis en la ecología integral-ODS, reconciliación y protección de menores y adultos vulnerables. Esto conllevará la revisión y reorganización de las asignaturas identitarias en línea con las prioridades I+M de forma que estas puedan orientar al resto de la docencia hacia I+M.

I59 Ejecución de un programa de “Liderazgo Ignaciano” orientado al mayor servicio “Magis”: Ejecución de un programa para el desarrollo de competencia de liderazgo en todo el personal de la organización a través del acompañamiento y el aprendizaje experiencial basado en la interioridad (autoaceptación) y propósito; el discernimiento individual y colaborativo para ordenar nuestra vida y trabajar al servicio de la misión y la organización; el cuidado de los otros haciendo especial énfasis en la reconciliación; y la capacidad para orientar esfuerzos al mayor servicio (Magis). Esto conllevará el desarrollo de un marco competencial en línea con el liderazgo Ignaciano (biblioteca de competencias).

I60 Desarrollo de un sistema de gestión integral para la mejora continua en nuestra acción en I+M: Desarrollo de una estructura de coordinación con recursos de gestión de los diferentes actores (gestión, docencia, investigación y servicio a la sociedad) para reforzar el impacto de Comillas en I+M a través de la evaluación para la mejora continua y la visibilidad interna y hacia la sociedad con especial énfasis en ODS-ecología integral, protección de vulnerables, justicia social, salud, diversidad, conciliación y familia.

L25. SER UN REFERENTE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

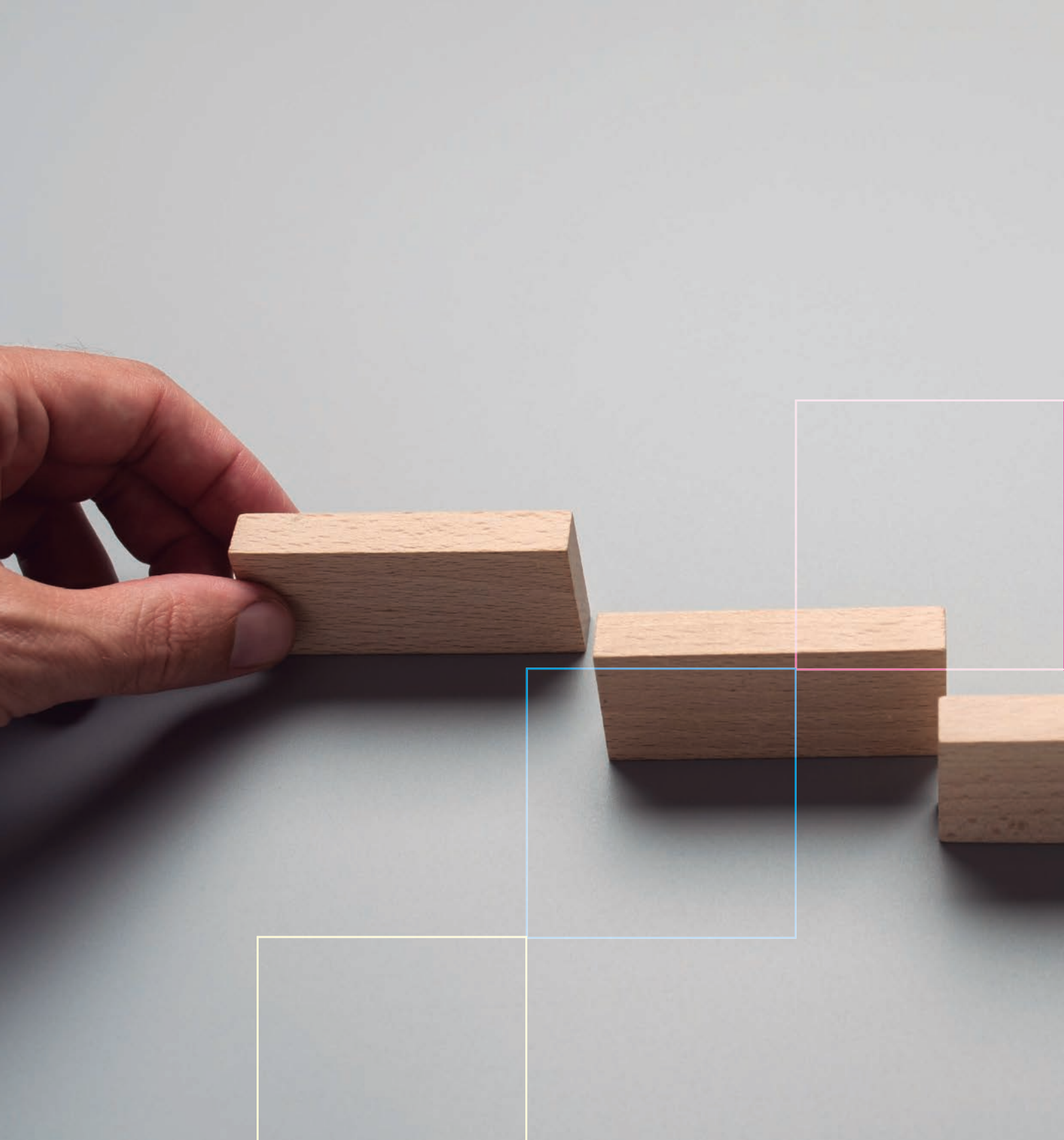
Dar mayor visibilidad y socializar las actuaciones y procedimientos de responsabilidad social de la universidad de tal manera que seamos referentes para la sociedad en la “ciudadanía universal” con arraigo local, en el desarrollo sostenible (combinando la agenda 2030 y la “ecología integral” para convertir a la Universidad en “fuente de vida reconciliada” (P. Sosa)). Todo ello en el marco de las preferencias apostólicas de la Compañía de Jesús, teniendo en cuenta el modelo formativo de nuestra tradición pedagógica jesuítica (contexto, experiencia, reflexión, acción y evaluación) y las metacompetencias que a él van asociadas: *utilitas*, *humanitas*, *iustitia* y *fides* (el paradigma Ledesma-Kolvenbach). Comillas quiere mantener una relación especial con algunas señaladas instituciones educativas, pastorales y sociales de la Compañía de Jesús (Entreculturas-SJR-SIM, EDUCSI, MAG+S, etc.), desde su pertenencia honda a la Iglesia.

I 61 Definición de una estrategia de proyección de I+M como Universidad Jesuita a la sociedad española, a la Iglesia y a la Compañía de Jesús: Definir y desarrollar una estrategia para proyectar nuestra “marca” I+M como universidad jesuítica que permita comunicar y visibilizar nuestra acción e incidencia en la sociedad española, pudiéndonos unir en dicha acción e incidencia con la Compañía de Jesús y la Iglesia en ámbitos transversales como la ecología integral-ODS, la familia, los jóvenes, la reconciliación y la protección a personas vulnerables. Esto ayudaría a seguir definiendo qué es la I+M para Comillas como obra SJ para el mayor servicio, y ser referencia en la acción y la incidencia a favor de la Ecología Integral-ODS.

I 62 Desarrollo de un Plan de Acción “Universidad al Encuentro”: Promover un lugar abierto de reflexión plural e inclusivo, con otras instituciones de la Compañía de Jesús y la Iglesia, que impulse un espacio de incidencia espiritual, sociopolítico, inclusivo, plural y crítico, con especial énfasis en la ecología integral-ODS, la reconciliación, la protección y apoyo a la diversidad y a personas vulnerables. Con “al encuentro” se incluye, además, la promoción de la presencia e inclusión de personas desfavorecidas y vulnerables entre nuestros alumnos y profesionales.

I 63 Desarrollo de “Camps” de emprendimiento sostenible: Desarrollo de “Camps” en colaboración con INEA y otras obras de la Compañía de Jesús en Madrid para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento sostenible que contribuyan a la resolución de problemas sociales.





8

Proyectos estratégicos transversales

- PE1 COMILLAS ODS**
- PE2 COMILLAS Innova**
- PE3 Posicionamiento Internacional**
- PE4 Liderazgo Ignaciano Aplicado**
- PE5 COMILLAS Acompaña**
- PE6 COMILLAS Global Alumni**

Proyectos estratégicos transversales



PE1 COMILLAS ODS

Crear un Centro Inter(trans)disciplinar (estructura flexible) que integre las ramas del saber involucradas en la Ecología Integral y los ODS y presentes en nuestra universidad.



PE2 COMILLAS Innova

Definir el perfil competencial del “profesor Comillas”, elaborar un catálogo de estrategias docentes, dotar de recursos a la innovación educativa y fomentar y fortalecer la innovación docente en los planes de estudios.



PE3 Posicionamiento Internacional

Lograr el posicionamiento de nuestra universidad en rankings y acreditaciones internacionales que consoliden a Comillas como una *world class university*.

PE4 Liderazgo Ignaciano Aplicado

Infundir y desarrollar en toda la comunidad universitaria el espíritu, identidad y modo de proceder ignaciano para el mayor bien en la transformación de la sociedad.



PE5 COMILLAS Acompaña

Potenciar el compromiso social de Comillas y el impacto transformador de nuestra actividad en nuestros interlocutores.



PE6 COMILLAS Global alumni

Activar la red de Antiguos Alumnos, no solo por la capacidad que tenemos para poder seguir aportándoles valor, sino también porque pueden seguir ayudándonos en nuestra misión.





PE1 COMILLAS ODS

PE1 COMILLAS ODS

La Compañía de Jesús ha establecido como una de sus Preferencias Apostólicas Universales la colaboración en el cuidado de la casa común, respondiendo así a la llamada del Papa Francisco en su encíclica *Laudato Si'*. Esta exhortación resulta particularmente oportuna en un momento en el que todas las universidades han sido convocadas para contribuir a la consecución de los ODS formulados por Naciones Unidas, y que coinciden en gran medida con los principios de la Ecología Integral.

La Universidad Pontificia Comillas lleva muchos años trabajando en el ámbito de la Ecología Integral y los ODS, con docencia e investigación de alto nivel en temas como la sostenibilidad energética, las migraciones, la familia, o la protección a los menores. Sin embargo, y dada la magnitud de los retos a los que nos enfrentamos, es preciso, por un lado, intensificar los esfuerzos, y por otro, responder a la petición del Papa Francisco de luchar contra la fragmentación y compartimentación del saber.

Para ello Comillas quiere crear un **Centro Inter(trans)disciplinar** (estructura flexible), que integre las ramas del saber involucradas en la Ecología Integral y los ODS y presentes en nuestra universidad: Teología, Filosofía, Psicología, Sociología, Trabajo Social, Relaciones Internacionales, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Economía, Empresa o Derecho. Y que se ponga en diálogo con la sociedad, para tratar, desde

el rigor universitario, de contribuir a solucionar los principales problemas de la Humanidad, y en particular, la crisis social y ambiental en que estamos viviendo.

El Centro (estructura flexible) catalizará las actividades de la Universidad Pontificia Comillas relacionadas con la Ecología Integral y los ODS. Sin ánimo de ser exhaustivo, las actividades comprenderán:

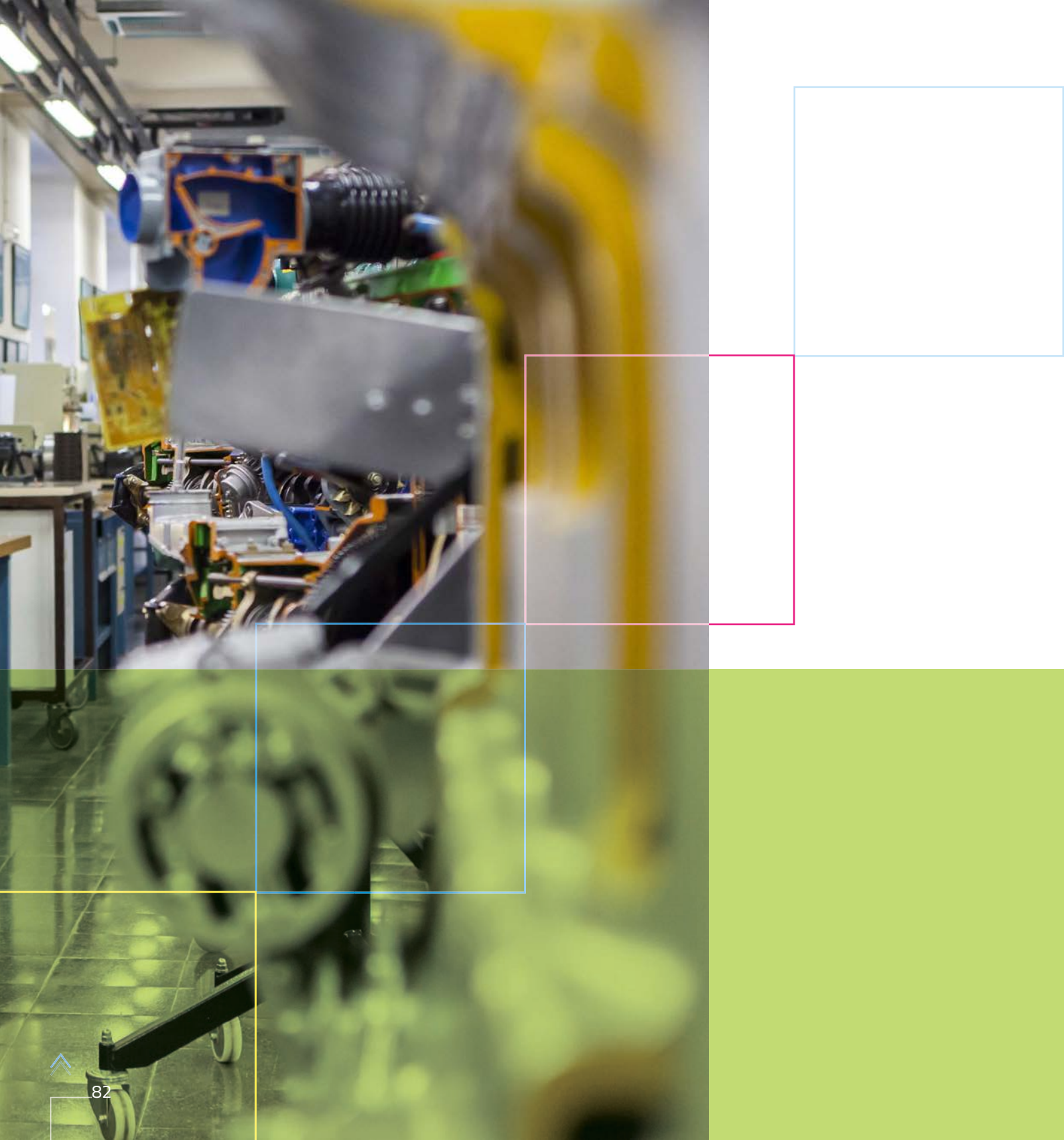
- Coordinación de la docencia específica sobre Ecología Integral y ODS, en colaboración con los centros y departamentos de la universidad.
- Realización de proyectos de investigación aplicada y transferencia, en colaboración con empresas e instituciones, y en coordinación con los Institutos, Cátedras y grupos de investigación existentes.
- Dirección de TFG y TFM.
- Promoción de la Ecología Integral y ODS entre los estudiantes, y apoyo a sus iniciativas.
- Organización y gestión de "ODS en Acción". Esta iniciativa consistiría en que los estudiantes de Comillas, en equipos multidisciplinares, plantearían a lo largo del curso ideas que permitieran resolver retos alineados con los ODS.
- Asesoramiento para el establecimiento de un sistema interno de gestión de la sostenibilidad.

- Alianzas con instituciones similares en otras universidades.

El Centro (estructura flexible) se financiará mediante acuerdos de colaboración con empresas o instituciones, fondos propios de Comillas, y mediante ayudas públicas o proyectos de investigación y transferencia.

El objetivo último de este centro consiste en contribuir a crear modelos alternativos de sociedad basados en el respeto a la creación, y en un desarrollo sostenible que garantice un nivel de bienestar apropiado, no decreciente, y repartido de forma justa, para los habitantes actuales y futuros de nuestro planeta.





PE2 COMILLAS Innova



PE2 COMILLAS Innova

Como se recoge en el presente PE, el Proyecto apostólico de la Provincia de España de la Compañía de Jesús marca como opción fundamental “acompañar y educar para el crecimiento humano... comprometiéndonos con la excelencia y calidad educativa e integrando la innovación educativa en la pedagogía ignaciana”. En efecto, la atención preferente por la innovación docente no hace de ésta un fin en sí mismo, sino un medio -eso sí, inexcusable- para lograr, con excelencia, el objetivo de la formación integral, en el marco axiológico del paradigma Ledesma-Kolvenbach, esto es, con el modo de hacer propio de una Universidad jesuítica.

La innovación, por tanto, es un medio, pero resulta imprescindible para lograr estimular el aprendizaje apropiado para hacer posible el modelo formativo que nos proponemos. Como se indica en la presentación del Plan, orientamos nuestras miras a conseguir un aprendizaje aún más consistente, constructivo, cooperativo, continuo, profundo y universal, para lo cual se requiere combinar la competencia técnica con la apertura de perspectivas, activación de la conciencia y disposición al compromiso.

Para ello es preciso entrelazar, al menos, las iniciativas que se prevén en las dos primeras líneas de acción del área de formación, junto con la primera del área de identidad y misión jesuítica.

De esta manera, sin ánimo exhaustivo, las iniciativas que este proyecto tendrá que impulsar serán las siguientes:

- definir el perfil competencial del “profesor Comillas” para reforzar la capacitación y formación del profesorado en innovación docente;
- elaborar un catálogo de estrategias docentes, así como dotar de servicios, recursos humanos y medios materiales suficientes de apoyo a la innovación educativa;
- fomentar y fortalecer la innovación docente en los planes de estudios, informando las nuevas propuestas formativas y sus modificaciones, animadas desde las exigencias del paradigma Ledesma-Kolvenbach.





PE3 Posicionamiento Internacional

PE3 Posicionamiento Internacional

La consolidación de la globalización de la formación de grado, máster y doctorado ha obligado a las universidades a redefinir su ámbito de acción, pasando de tener alcance local a internacional. En este contexto de competencia globalizada para la atracción de talento las universidades necesitan posicionarse internacionalmente para poder ejercer con éxito su misión. Prueba de la importancia de esta tendencia es la popularización del término *world class university*, para referirse a aquellas universidades de contrastado prestigio académico, bien posicionadas en los rankings internacionales y cuyo buen hacer cuenta con las más prestigiosas acreditaciones internacionales.

El proyecto Posicionamiento Internacional tiene como meta internacionalizar el prestigio de la Universidad Pontificia Comillas. Para ello será necesario lograr el posicionamiento de nuestra universidad en rankings y acreditaciones internacionales que consoliden a Comillas como una *world class university*, lo que a su vez nos permitirá atraer más recursos y sobre todo el mejor talento para lograr nuestra misión con un impacto amplificado por la escala.

El Plan estratégico establece una serie de acciones que bien articuladas componen este proyecto de posicionamiento internacional de Comillas. Entre ellas destacan las siguientes:

- incrementar la internacionalización mediante el fomento de la movilidad de profesores e investigadores y la atracción de estudiantes internacionales de doctorado;
- establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los indicadores más relevantes para el posicionamiento internacional;
- fortalecer la oferta de posgrado mediante su acreditación y posicionamiento en rankings internacionales;
- y reforzar los recursos dedicados al posicionamiento en rankings y al marketing internacional.



90

PE4 Liderazgo Ignaciano Aplicado



PE4 Liderazgo Ignaciano Aplicado



Comillas, en su deseo de encarnar desde una fidelidad creativa la identidad y misión de Compañía de Jesús, plantea este proyecto en su PE con el propósito de infundir y desarrollar en toda la comunidad universitaria el espíritu, identidad y modo de proceder ignaciano para el mayor bien en la transformación de la sociedad.

Como señala el papa Francisco en la constitución apostólica *Veritatis gaudium*, hoy vivimos ante un cambio de época marcado por la crisis antropológica y socio-ambiental que nos exige crear una cultura a través de la construcción de unos liderazgos que ofrezcan caminos de reconciliación y justicia social (VG,3). Alentados por el Proyecto apostólico de la Provincia de España de la Compañía de Jesús, presentamos este proyecto con el fin de proponer un liderazgo, atendiendo al carisma ignaciano, que ayude a cambiar el modelo de desarrollo global y redefina el progreso, desde una ecología integral en favor de un mundo más justo, solidario y fraterno.

Para Comillas, el Liderazgo Ignaciano es un Liderazgo de Servicio y de Discernimiento en colaboración. Este, ofrece la base espiritual que hace posible una planificación estratégica desde el modo de proceder característico ignaciano y jesuita. Al ser un estilo de liderazgo corporativo y colaborativo y no unipersonal requiere de la participación de todas y cada una de las personas que están comprometidas con la marcha de nuestra Universidad. Por todo

ello, las acciones para llevar a la práctica este proyecto, buscarán contribuir al desarrollo de competencias ignacianas en todas las personas que conforman la comunidad universitaria, a través del acompañamiento integral y el aprendizaje experiencial. Entre éstas podemos destacar:

- constituir una estructura transversal ligera que asegure que la identidad y misión de la Compañía de Jesús está presente en el conjunto de la docencia de manera integral;
- desarrollar posibilidades de formación en liderazgo ignaciano para el conjunto del personal de la Universidad;
- diseñar y ejecutar un plan de acción “Universidad al Encuentro” como lugar abierto de reflexión plural e inclusivo con otras instituciones de la Compañía de Jesús y la Iglesia;
- definir y realizar una estrategia para proyectar nuestra “marca” I+M como universidad jesuítica;
- desarrollar un sistema de gestión integral para la mejora continua en nuestra acción de I+M.



PE5 COMILLAS

Acompaña



PE5 COMILLAS Acompaña

Este proyecto estratégico busca potenciar el compromiso social de Comillas y el impacto transformador de nuestra actividad en nuestros interlocutores, empezando por nuestros alumnos y continuando por la red de entidades sociales, eclesíásticas, empresariales o profesionales que definen nuestra implantación en el ecosistema social.

Para ello, y como medida preliminar, debemos hacernos conscientes de la relevancia de la función de transformación social en la misión de Comillas. A este propósito contribuirá la definición de nuestro actual grado de implantación, pues visibilizará el entramado de entidades sociales, eclesiales, empresariales y profesionales que configuran nuestra red de impacto. También, y como acciones prioritarias, las dirigidas a concienciar a nuestros alumnos de su rol de agentes de transformación social y a acompañarles en el desarrollo de sus carreras profesionales.

Establecido el contexto, está llamada a transferir conocimiento útil y transformador a la sociedad exige adoptar medidas para extender y consolidar nuestra red de impacto, identificando ámbitos de colaboración idóneos (en formación continua, en investigación o en consultoría) y definiendo el servicio que mejor se adecúe a los objetivos de nuestros interlocutores y a los modos de proceder de Comillas.

El retorno generado de la relación con nuestros alumnos y de esta interlocución social es esencial para la correcta definición del resto de funciones

universitarias. Particularmente es así en el área de formación, donde resulta crucial la implicación de los agentes del sistema educativo en el diseño y fortalecimiento de la oferta académica, así como en la provisión, por parte de la Universidad, de formación en todos los estadios de la vida para preparar, actualizar y mejorar competencias personales y profesionales.

Las acciones del PE vinculadas a este proyecto son:

Del área de **Investigación**

- Definir una agenda de investigación que atienda los intereses de nuestros interlocutores sociales, eclesiales y empresariales.

Del área de **Formación**

- Definir una oferta académica que contemple la formación a lo largo de toda la vida al proveer a los profesionales de las competencias que necesitarán en su vida profesional y personal.

Del área de **Transferencia e Impacto**

- Fomentar la reflexión sobre el impacto social de TFG/TFM y tesis doctorales.
- Estimular el emprendimiento como metodología de aprendizaje netamente transformadora.
- Aumentar la visibilidad y repercusión de las trayectorias profesionales de impacto social de nuestros alumni.
- Elaborar un informe anual de impacto social de Comillas.

Del área de **Orientación al mayor Servicio**

- Definir el modelo de captación de fondos coherente con la filosofía de Comillas.
- Progresar en la profesionalización de los Servicios: carreras profesionales.

Del área de **Identidad y misión**

- Acciones dirigidas a concienciar a nuestros alumnos sobre su vocación de servicio a los demás.
- Consolidar Comillas como “Universidad al Encuentro”.

Del Proyecto **Global Alumni**

- Fortalecer bidireccionalmente la relación con nuestros *Alumni*.



PE6 COMILLAS

Global Alumni



PE6 COMILLAS Global Alumni

La activación de la red de Antiguos Alumnos en una institución como la Universidad Pontificia Comillas es una necesidad fundamental no sólo por la capacidad que tenemos para poder seguir aportándoles valor una vez finalizados sus estudios, sino también por la que tienen nuestros antiguos alumnos para ayudarnos en nuestra misión docente, investigadora o de transferencia e impacto social.

Así, debemos fijarnos como objetivos de este proyecto la consecución de una red de alumni relevante en los siguientes aspectos:

- como elemento fundamental en la atracción de futuros alumnos, nacionales e internacionales tanto en grado y en posgrado;
- como facilitadores de la relación y cercanía de la Universidad con el mundo profesional y empresarial, característica muy desarrollada en nuestra institución de la que nos sentimos especialmente orgullosos y que nos permite identificar las necesidades de formación de los profesionales del futuro y asesorarnos en la adaptación de los programas existentes o la definición de nuevos programas;
- como donantes cuyas aportaciones económicas nos faciliten otorgar becas de estudios o de prácticas, financiar cátedras o proyectos de investigación, etc.;
- como mentores de nuestros estudiantes que ayuden a orientar sus futuras carreras

profesionales, dinamizar actividades de emprendimiento o asociaciones de alumnos;

- como futuros estudiantes de programas de actualización profesional en un contexto de profundos cambios que implican una necesidad de aprendizaje continuo, el *life-long learning* ampliamente tratado en el plan estratégico;
- como enriquecedores directos en nuestra docencia, apoyando en actividades docentes como conferenciantes, profesores externos o en la dirección de másteres;
- como potenciadores del impacto de nuestra investigación, ayudando a identificar las necesidades más críticas en el desarrollo social, industrial o de negocios;
- como posibilitadores recíprocos en la creación, mantenimiento y desarrollo de relaciones personales, profesionales e institucionales.

Para lograrlo, necesitaremos un análisis en detalle de la experiencia de nuestros alumnos a lo largo de toda su vida, la planificación ordenada y estructurada de la relación con ellos y los recursos humanos y herramientas tecnológicas que faciliten un acercamiento personalizado, eficiente y multicanal.

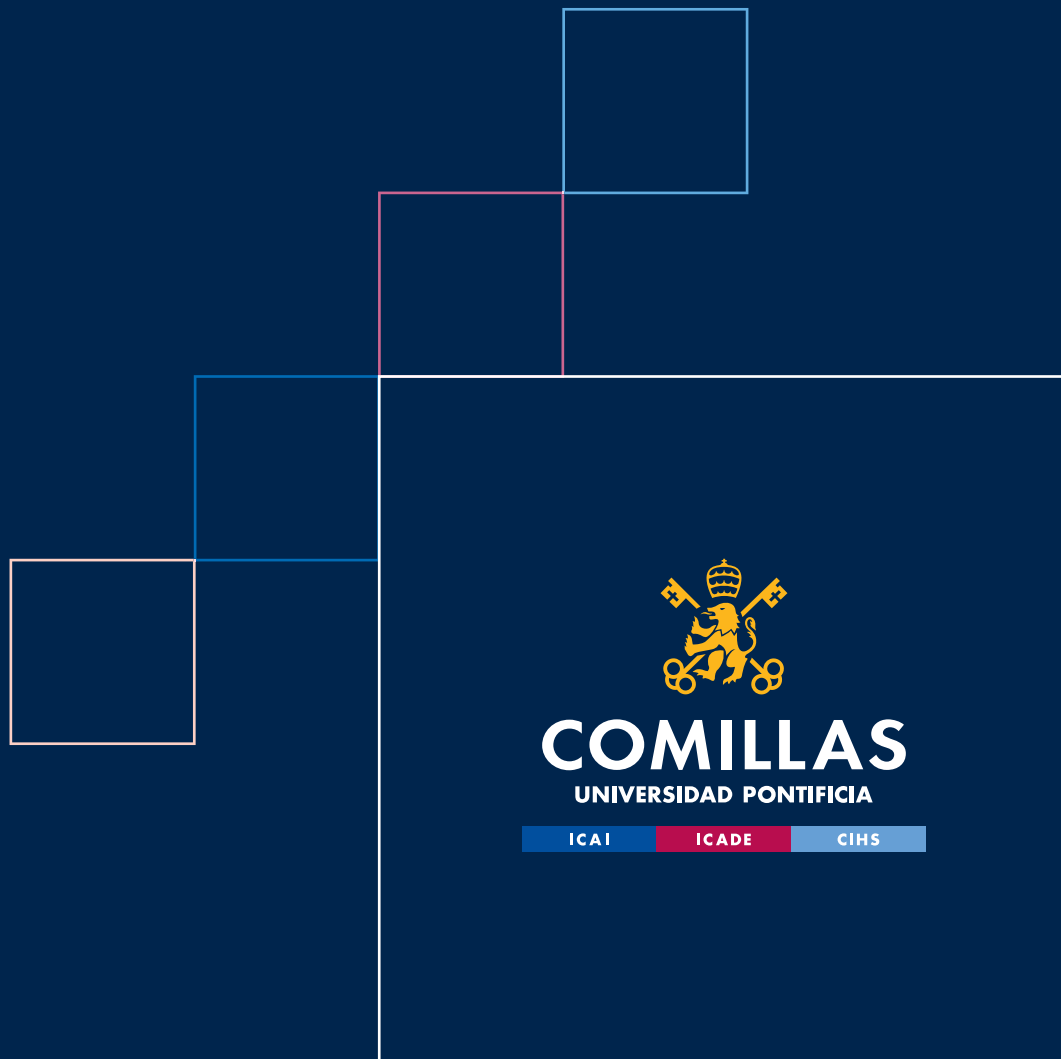


1. Presentación.....	7
2. Comillas responde proactivamente a los desafíos	13
3. Horizonte del Plan Estratégico	19
4. Un nuevo Plan Estratégico que da cauce a la “fidelidad creativa”	23
5. ¿Cómo visualizamos Comillas en 2023?.....	27
6. Núcleos fuertes de la misión.....	29
7. Ámbito Estratégico	31
INVESTIGACIÓN.....	35
▪ Introducción	36
▪ Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)	38
L1. Definir una agenda de investigación para cada facultad/escuela/instituto/centro, alineada con los objetivos de la Universidad.....	38
L2. Potenciar los centros de investigación de la Universidad	39
L3. Potenciar las plataformas de apoyo a la investigación.....	40
L4. Incrementar la internacionalización de la investigación	40
L5. Realizar una evaluación integral del retorno de la investigación.....	41
FORMACIÓN	43
▪ Introducción	44
▪ Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)	46
L6. Potenciar la innovación en el ámbito docente.....	46
L7. Adaptar continuamente la oferta académica	47
L8. Potenciar la oferta de posgrado	48
L9. Desarrollar una estrategia de “formación para toda la vida”	48
L10. Evaluar el impacto de la formación en nuestros alumnos.....	49
TRANSFERENCIA E IMPACTO	51
▪ Introducción.....	52
▪ Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)	54
L11. Consolidar Comillas como una plataforma imbricada en la sociedad.....	54
L12. Reforzar el vínculo investigación-innovación-transferencia-formación.....	55



L13. Establecer una agenda de temas a incidir en la Sociedad	56
L14. Reforzar los vínculos entre Universidad y Empresa-Organizaciones sociales y eclesiales	56
L15. Activar un ecosistema que fomente el emprendimiento	57
ORIENTACIÓN AL MAYOR SERVICIO.....	59
▪ Introducción	60
▪ Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)	62
L16. Potenciar la relación directa y cercana con los alumnos y el compromiso de la universidad con ellos.....	62
L17. Evaluar los Servicios para adaptarlos a las necesidades actuales de los usuarios.....	63
L18. Desarrollar y distribuir el apoyo tecnológico y digital	64
L19. Incrementar las becas, préstamos y recursos para apoyar a los estudiantes e investigadores en formación	64
L20. Impulsar la excelencia profesional del personal de gestión.....	65
L21. Progresar en la profesionalización de los Servicios clave de marketing, comunicación y carreras profesionales.....	66
L22. Reforzar el compliance haciendo efectivo su cumplimiento	67
L23. Impulsar el cuidado de la persona para promover su desarrollo como principal activo de la Universidad	67
IDENTIDAD Y MISIÓN JESUÍTICA	69
▪ Introducción	70
▪ Líneas de Acción (L) e Iniciativas (I)	72
L24. Permear la identidad de la Compañía de Jesús en todos los ámbitos.....	72
L25. Ser un referente en responsabilidad social	73
8. Proyectos Estratégicos Transversales.....	75
PE1 COMILLAS ODS	79
PE2 COMILLAS Innova	83
PE3 Posicionamiento Internacional	87
PE4 Liderazgo Ignaciano Aplicado.....	91
PE5 COMILLAS Acompaña.....	95
PE6 COMILLAS Global Alumni.....	99





© Universidad Pontificia Comillas