PLAN ESTRATÉGICO COMILLAS 2030

COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI ICADE CIHS

ÍNDICE

NAVEGACIÓN, SIMBOLOGÍA Y ACRÓNIMOS 4
PRESENTACIÓN DEL RECTOR 7
1. INTRODUCCIÓN 9
1.1. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS 11
1.2. CONTEXTO UNIVERSITARIO Y SOCIAL 19
1.3. PROCESO DE ELABORACIÓN 25
2. IDENTIDAD, MISIÓN Y VISIÓN 31
2.1. IDENTIDAD 33
2.2. MISIÓN 35
2.3. VISIÓN 37
2.4. UNA UNIVERSIDAD JESUITA 38
2.5. UNA UNIVERSIDAD SOCIAL 40
2.6. UNA UNIVERSIDAD INNOVADORA 41
2.7. UNA UNIVERSIDAD SOSTENIBLE 43
2.8. IDENTIDAD Y LEMA 45
3. ESTRATEGIA 52
3.1. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO 53
3.2. DIMENSIONES 53
3.3. PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS 57
3.4. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 61
3.5. PROYECTOS, ACCIONES E INDICADORES 67
A. INVESTIGACIÓN CON IMPACTO 69
B. PARTENARIADO PREFERENTE 74
C. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL 79
D. COMUNIDAD DE CUIDADOS 83
E. COMILLAS EXCELENTE 89
F. FORMACIÓN IGNACIANA E INTEGRAL 94
G. GOBERNANZA EN RED 98
H. INTELIGENCIA ARTIFICIAL 360º 102
I. COMILLAS INTERNACIONAL 106
J. JESUIT GLOBAL NETWORK 110
3.6. DESPLIEGUE Y PLAN OPERATIVO 115
3.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 119
CONCLUSIONES Y COMPROMISO DE FUTURO 125

NAVEGACIÓN, SIMBOLOGÍA Y ACRÓNIMOS

NAVEGACIÓN

Índice interactivo general e índices interacivos en cada apartado

SIMBOLOGÍA

	Ir a índice (pág. 3)
	Ver infografía
	Localización
	Descarga

ACRÓNIMOS

EIOA	Vicerrectorado de Estrategia, Internacionalización y Ordenación Académica
ROSG	Vicerrectorado de Relaciones Instiucionales, Organización y Secretaría general
IMAA	Vicerrectorado de Identidad y Misión y de Alumnos y Alumni
PIIA	Vicerrectorado de Profesorado, Investigación e Inteligencia Artificial
DAER	Dirección para Asuntos Económicos y de Relaciones con Empresas
L	Lidera

PRESENTACIÓN DEL RECTOR

La Universidad Pontificia Comillas es una institución centenaria que recoge la herencia de casi cinco siglos de formación superior jesuita. Nuestra universidad ha demostrado durante décadas la excelencia de su formación profesional y humana, algo de lo que nuestros *alumni* son embajadores privilegiados y permanentes.

Pero Comillas no pretende destacar solo por una tradición universitaria excelente. Al contrario, somos conscientes de que nuestro mundo cambia constantemente y con él las necesidades y los retos sociales. Los jesuitas siempre hemos querido estar en las fronteras de la humanidad, aportando valores a los nuevos debates sociales, generando conocimiento de vanguardia donde más se necesite, y abriendo nuevas perspectivas culturales o tecnológicas. Nuestra universidad no se resiste ni acomoda ante los cambios sociales, ecológicos, científicos o educativos. Queremos seguir siendo protagonistas en la sociedad que nos rodea, acompañando a los jóvenes, formando mejores profesionales y personas, cuidando nuestro entorno natural e iluminando las nuevas preguntas de la humanidad desde la fe y la justicia.

Para ello hemos abordado y culminado un nuevo proceso de reflexión estratégica que se condensa en este plan. Un proceso realizado a partir de la escucha de nuestra propia comunidad universitaria y de las demandas de los agentes institucionales y sociales que nos acompañan. El Plan Estratégico Comillas 2030 quiere ser no solo una planificación de nuestra actividad universitaria a cinco años, sino un pensamiento sobre nuestra misión y visión como universidad en un contexto de importantes cambios y transiciones. Comillas quiere seguir respondiendo a las nuevas demandas de sociedades cada vez más globalizadas, tecnificadas y diversificadas desde la formación, la generación de conocimiento y el compromiso social. Este plan nos orienta internamente para desarrollar nuestra misión en los próximos años y su publicación y presentación externa cumplen con el compromiso que como universidad asumimos con el resto de la sociedad.

Gracias por tu interés en nuestra universidad y por ayudarnos a forjar hombres y mujeres para los demás.

Rector
Antonio Allende Felgueroso SJ.

1

INTRODUCCIÓN

1.1. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
1.2. CONTEXTO UNIVERSITARIO Y SOCIAL
1.3. PROCESO DE ELABORACIÓN

1.1. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

La Universidad Pontificia Comillas surge en 1890 y se estructura progresivamente a través de la creación o incorporación de sus diferentes centros académicos actuales. Comillas recoge así la herencia y tradición de la formación superior de la Compañía de Jesús y es una universidad pionera en España en la educación superior de iniciativa social.

Comillas es también una universidad en permanente proceso de transformación y actualización. A partir de 2009 la universidad se adapta al Proceso de Bolonia, incorporándose plenamente a la construcción del espacio universitario europeo y afronta nuevos retos como la innovación pedagógica a través del modelo jesuita de formación, la internacionalización, el impulso de la investigación y su transferencia y la gestión de la calidad. En la actualidad, Comillas ofrece un proyecto para la formación integral de personas y profesionales y una contribución científica orientada al servicio de la sociedad.

Ver infografías

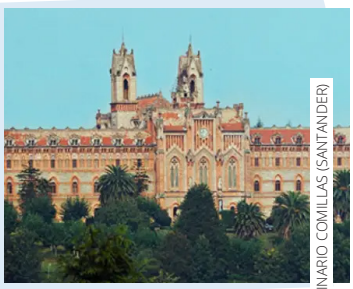
- **HISTORIA** (Pág. 12 -13)
- **CAMPUS** (Pág.14-15)
- **UNIVERSIDAD EN CIFRAS** (Pág. 16-17)

SEMINARIO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

1890

El papa León XIII autoriza la creación de un seminario pontificio en Comillas, y encomienda su dirección a la Compañía de Jesús.

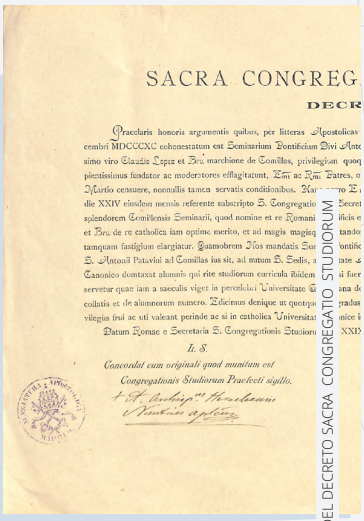


SEMINARIO COMILLAS (SANTANDER)

De seminario a UNIVERSIDAD PONCIFICIA

1904

El papa Pio X, concede al seminario la facultad de enseñar Filosofía, Teología y Derecho Canónico convirtiéndolo en universidad pontificia.



SACRA CONGREG

DECR

Praeclaris honoris argumentis quibus, per litteras Apostolicas … cembri MDCCCXC cohonestatum est Seminarium Pontificium Divi Ante… simo viro Claudio Lopez et Bru marchione de Comillas, privilegium quoq… piissimus fundator ac moderatores effagitarunt, Em ac Rm Patres, … Sacrio censuere, nonnullis tamen servatis conditionibus. Mar… die XXIV eiusdem mensis referente subscripto S. Congregatio… splendorem Comillensis Seminarii, quod nomine et re Romani … et Bru de re catholica iam optime merito, et ad magis magisq… tamquam fastigium elargiatur. Quamobrem Nos mandatis Eor… S. Antonii Patavini ad Comillas ius sit, ad nutum S. Sedis, … Canonico dumtaxat alumnis qui rite studiorum curricula ibidem … servetur quae iam a saeculis viget in percelebri Universitate … collatis et de alumnorum numero. Edictmus denique ut quotqu… vilegiis frui ac uti valeant perinde ac si in catholica Universit… Datum Romae e Secretaria S. Congregationis Studiorum … L. S.

Concordat cum originali quod munitum est Congregationis Studiorum Praefecti sigillo.

DETALLE DEL DECRETO SACRA CONGREGATIO STUDIORUM

[de 1908 a 1960]

1908

Los jesuitas madrileños fundan en la capital una escuela para la formación de obreros: el Instituto Católico de Artes e Industrias (ICAI)

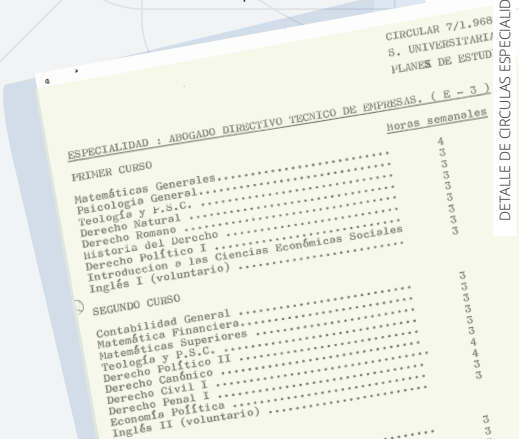
TALLERES DEL ANTIGUO INSTITUTO ICAI

1950

Se funda se el Instituto Católico de Derecho y Administración de Empresas (ICADE), como seminario para licenciados

1960

Más de cien alumnos se matricularon en 1960 en E-3, la primera doble titulación del sistema universitario español



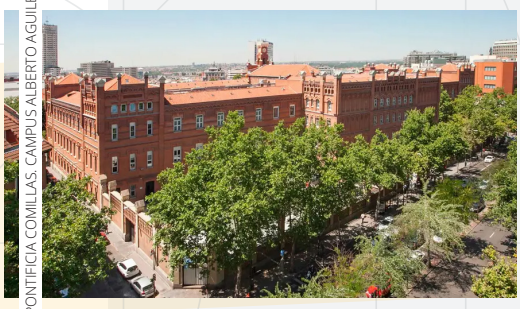
CIRCULAR 7/1.968
S. UNIVERSITARI/
PLANES DE ESTUD

ESPECIALIDAD : ABOGADO DIRECTIVO TECNICO DE EMPRESAS. (E - 3)

	Horas semanales
PRIMER CURSO	
Matemáticas Generales	4
Psicología General	3
Teología y P.S.C.	3
Derecho Natural	3
Derecho Romano	3
Historia del Derecho	3
Derecho Político I	3
Introducción a las Ciencias Económicas Sociales	3
Inglés I (voluntario)	
SEGUNDO CURSO	
Contabilidad General	3
Matemática Financiera	3
Matemáticas Superiores	3
Teología y P.S.C.	3
Derecho Político II	4
Derecho Canónico	4
Derecho Civil I	3
Derecho Penal I	3
Economía Política	3
Inglés II (voluntario)	

DETALLE DE CIRCULAS ESPECIALIDAS (E3)

1972



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. CAMPUS ALBERTO AGUILERA (MADRID)

Tras su traslado a Madrid, la Universidad Pontificia Comillas inaugura el primer curso y la actividad académica en el campus de Cantoblanco

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. CAMPUS CANTOBLANCO (MADRID)

Este momento sirvió de impulso. Estamos ya ante la universidad que hoy conocemos

[de 1978 a 1997]

1978

ICAI e ICADE pasan a formar parte de la Universidad Pontificia Comillas y el Estado Español reconoce plenos efectos civiles a sus estudios

1981 - 1994

Se crean diversos institutos para la investigación y enseñanza: Instituto de Idiomas Modernos, Instituto Universitario de Ciencias de la Educación, Instituto de Espiritualidad, Instituto de Práctica Jurídica, Instituto de Investigación Tecnológica (IIT), Instituto Universitario de Matrimonio y Familia, Instituto Universitario de Investigación sobre Liberalismo, Krausismo y Masonería y el Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones

1997

Se crea el Instituto de Postgrado y Formación Continua, que en 2009 pasaría a ser ICADE Business School

2000

2005

Nace el CID-ICADE

2012

Se crea la Escuela Internacional de Doctorado

2014

Adscripción del Centro de Enseñanza Superior Alberta Giménez (CESAG)

2018

Integración de INEA como centro adscrito

2020

Creación de Advantere School of Management, nueva escuela internacional de management que nace bajo la inspiración de la Compañía de Jesús, con la Universidad Pontificia Comillas, Universidad de Deusto y Georgetown University

2023

Nace Madrid Culinary Campus, un centro universitario de formación, creación e intercambio gastronómico, liderado por Comillas y Vocento

2024

Se presenta ONEXED, School of Continuing and Executive Education

[+] FUTURO

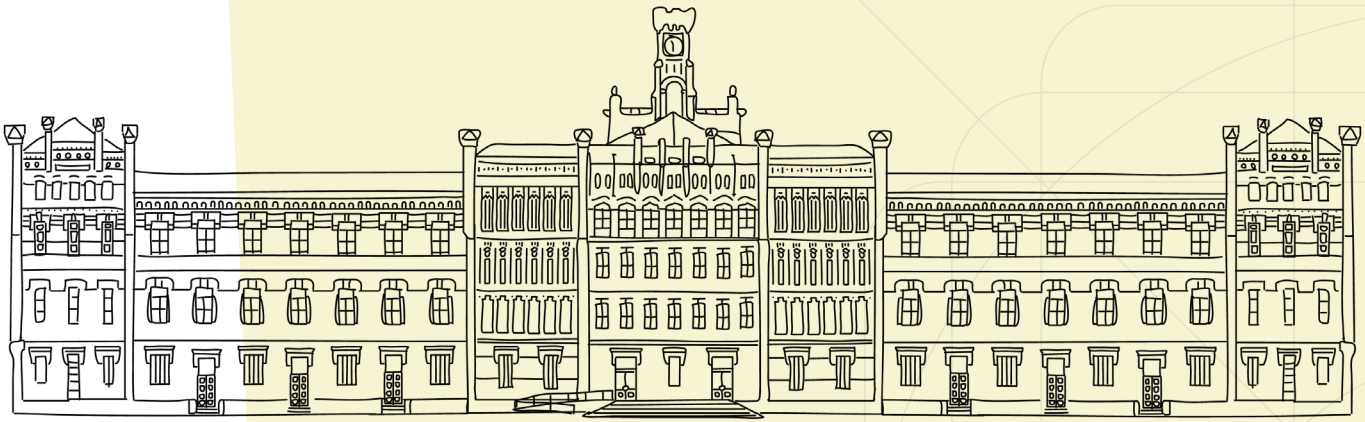
Comillas sigue creciendo...

DETALLE INTERIOR CMAPUS ARRUPE (MADRID)

CAMPUS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

CAMPUS COMILLAS ALBERTO AGUILERA

C/ Alberto Aguilera, 23
28015 Madrid



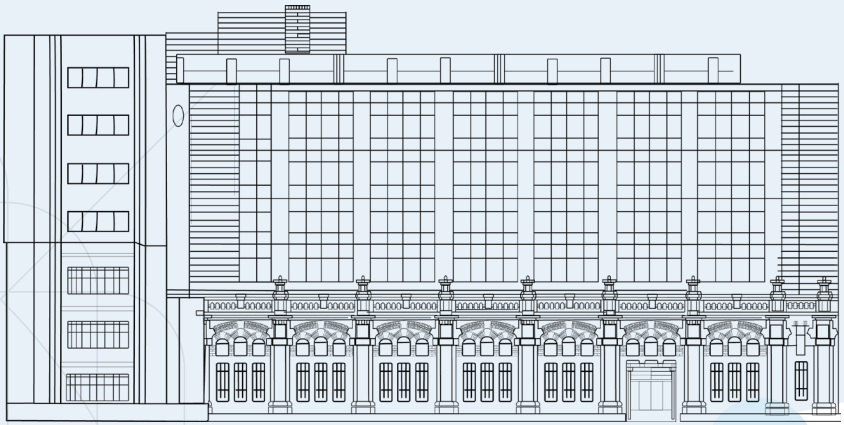
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Comillas ICADE) y Facultad de Derecho (Comillas ICADE)

CAMPUS COMILLAS CANTOBLANCO

C. Universidad Comillas, 3-5,
Fuencarral-El Pardo
28049 Madrid

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Facultad de Teología y Faultad de Derecho Canónico (Comillas CIHS)

C/ Alberto Aguilera, 25
28015 Madrid



Escuela Técnica Superior de Ingeniería (Comillas ICAI)

CAMPUS COMILLAS CHAMARTÍN

C/ Mateo Inurria, 39 - Mateo Inurria 25-27
28036 Madrid

Escuela de postgrado y *lifelong learning*. COMILLAS ONEXED *School of Executive and Continuing Education*

+ Centros

CAMPUS COMILLAS EUEF
Escuela Universitaria de Enfermería y Fisioterapia "San Juan de Dios"
Avda. San Juan de Dios, 1
28350 Ciempozuelos (Madrid)
Pº de la Habana, 70 Bis
28016 Madrid

CAMPUS COMILLAS INEA
Escuela Universitaria de Ingeniería Agrícola
Cno. Viejo de Simancas, km. 4,5
47008 Valladolid

Campus adscrito

CESAG
Colegio Universitario Alberta Giménez
C/ Costa de Saragossa, 16
07013 Palma

Centros especiales

MACC
Madrid Culinary Campus
C/ Alberto Aguilera, 37
28015 Madrid

ADVANTERE
Advantere School of Management
C/ Mateo Inurria, 39
28036 Madrid

TITULACIONES OFERTADAS 145

- Grados y Dobles Grados 40
- Másteres Universitarios y Dobles Másteres Universitarios....34
- Programas de Doctorado.....11
- Titulaciones Eclesiásticas.....4
- Másteres Propios 20
- Programa Doctorado Propio 1
- Programas Especialistas 18
- Otros programas.....17

CENTROS 22

- Facultades y Escuelas 7
- Escuela Internacional de Doctorado Comillas 1
- Institutos.....5
- Centros Especiales.....5
- Centros adscritos 2
- Otros Centros 2
  - Departamentos 36
  - Cátedras 36
  - Observatorios 12

ALUMNOS MATRICULADOS 16.442

	ALUMNAS	ALUMNOS	TOTAL	EXTRANJEROS
Títulos de Grado	5.490	**3.977**	**9.467**	**428**
Títulos de Postgrado	1.996	**2.038**	**4.034**	**1.102**
Universidad de Mayores	363	**122**	**485**	**2**
Programas de Intercambio	1.139	**724**	**1.863**	**1.863**
Erasmus	338	181	**519**	**519**
Bilaterales	801	543	**1.344**	**1.344**
Programas de Formación Complementaria	**163**	**86**	**249**	-
Alumnos No Ordinarios	**185**	**159**	**344**	**15**
TOTAL	**9.336**	**7.106**	**16.442**	**3.410**

ver infografía CAMPUPS (Pág. 14-15)

INVESTIGACIÓN

Ayudas a la investigación (€)	12.968.671
Investigadores en formación	316
Tesis doctorales defendidas	34
Proyectos internacionales de I+D+i	40

INTERNACIONALIZACIÓN

Convenios Internacionales	804
Personal Docente e Investigador Internacional	244
Alumnos de Comillas en Intercambio Erasmus	437
Alumnos de Comillas en Intercambio Bilaterales	682
Prácticas Internacionales	154

RECURSOS HUMANOS

Personal Docente e Investigador – centros propios	2233
Personal Docente e Investigador – otros centros	138
Personal de Administración y servicios – centros propios	438
Personal de Administración y servicios – otros centros	48
Personal de Empresas independientes que prestan servicios a la Universidad	125

BECAS Y AYUDAS

Becas y Ayudas Propias	854
Becas de Colaboración para el Apoyo a la Docencia y Prácticas Extracurriculares	170
Becas del Ministerio de Educación y Formación Profesional	531
Becas de Excelencia de la Comunidad de Madrid	417
Becas del Gobierno Vasco	7

INFRAESTRUCTURAS

5 Campus **3** Colegios mayores adscritos **3** Bibliotecas

RANKINGS

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS

1ª de España en reputación de los empleadores según QS World University Rankings by Subject 2024

RANKING CYD

1ª de España en Enseñanza y Aprendizaje según el Ranking CYD

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS

2ª de España en resultados de empleabilidad y acciones por el empleo según QS World University Rankings by Subject 2024

THE IMPACT RANKINGS

1ª de España en compromiso en el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) según el ranking University Impact Ranking 2024

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS

Top 10 Europeo en movilidad de los estudiantes (income y outcome) según QS Europe

COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI
ICADE
CIHS

1.2. CONTEXTO UNIVERSITARIO Y SOCIAL

Nuestras sociedades se hallan en permanente transformación. Si bien toda la historia de la humanidad está jalonada de cambios, lo cierto es que estos se producen de forma cada vez más rápida y disruptiva. En particular, los avances científicos y tecnológicos están suponiendo importantes transformaciones humanas y sociales, no solamente en clave de comunicación interpersonal sino también en cuanto a los modos de investigar, de pensar, de aprender, de crear o de transmitir el conocimiento. A ello se añaden importantes incertidumbres y retos que desafían a la humanidad en la actualidad. Junto a los riesgos tradicionales de inseguridad colectiva y de crisis económicas, nos enfrentamos a la mayor crisis ecológica de nuestra existencia y a desequilibrios demográficos desconocidos para las sociedades occidentales.

Estos y otros factores de cambio afectan a toda la sociedad, pero de manera especialmente importante a las nuevas generaciones. La velocidad a la que se producen estas transformaciones y su intensidad nos obligan a repensar también el papel de las universidades en el contexto actual.

1.2.1. UN MUNDO EN PROFUNDA TRANSFORMACIÓN

Vivimos en un **mundo cada vez más globalizado**, en el que tanto las personas como los países somos cada vez más interdependientes. Mientras las sociedades europeas envejecen rápidamente, se generan nuevos movimientos de población que generan contextos mucho más diversos y multiculturales. Otras regiones del planeta emergen con fuerza como nuevos actores relevantes tanto en el plano político como económico y cultural. Al mismo tiempo, las redes virtuales y las nuevas formas de comunicación interpersonal reducen la importancia del territorio para las relaciones humanas y sociales, generando nuevas formas de encuentro, pero también profundos desencuentros y una fuerte tendencia a la atomización y la polarización.

En este contexto, nos vemos inmersos en una profunda **crisis medioambiental** que necesita soluciones globales y compartidas para las que aún no disponemos de la gobernanza adecuada. El deterioro de nuestro entorno natural genera severas afecciones a nuestras vidas y al futuro de las nuevas generaciones. La revisión de los modos de consumo y de crecimiento es hoy una exigencia que, sin embargo, está lejos de verse abordada de forma suficiente y adecuada. Todo ello se agrava por las enormes e inaceptables desigualdades económicas y sociales que siguen existiendo en nuestro mundo y en nuestra sociedad.

Junto a las transiciones demográfica y ecológica, asistimos a una permanente y acelerada **transición tecnológica** cuyos efectos no somos capaces de prever. La irrupción extensiva y accesible de la inteligencia artificial no es un mero avance instrumental sino el preludio de una auténtica revolución en la forma de entender el trabajo, la producción, las comunicaciones y, en definitiva, las relaciones humanas, sociales y políticas.

Todos estos factores explican en parte una **incertidumbre política y cultural** que genera ansiedades en amplias capas de la sociedad y particularmente en la juventud. La profunda desazón que muchas personas o grupos experimentan se traduce en ocasiones en el apoyo a fenómenos populistas, creencias superficiales o identidades exacerbadas. Las transiciones demográfica, ecológica o tecnológica producen también una **crisis de valores** que hace más necesario que nunca la búsqueda de la verdad, la reflexión crítica y la formación sólida de las personas, reforzando el papel que agentes como las universidades están llamados a jugar en las décadas futuras.

1.2.1.1. UN SISTEMA UNIVERSITARIO CRECIENTE Y DEMANDADO

En los últimos años se ha producido en España una **renovación del marco normativo** que afecta a las universidades, con la aprobación de la Ley de Ciencia en 2022 y de la Ley Orgánica del Sistema Universitario en 2023, así como de importantes decretos. A su vez, el mapa universitario español, que experimentó un importante crecimiento de universidades públicas en las dos últimas décadas del siglo XX, está asistiendo en los últimos años a una considerable creación de universidades privadas, buena parte de ellas instaladas en Madrid.

Este aumento del número de universidades supone un importante **incremento de la competencia** entre las mismas. A ello se añade que no se han implantado hasta la fecha incentivos eficaces para fomentar la complementariedad y colaboración entre universidades. La evolución demográfica de la sociedad española a medio plazo induce a pensar que la competencia entre universidades seguirá aumentando en los próximos años, provocando con ello efectos importantes en las políticas universitarias. En este marco, las universidades de iniciativa social y sin ánimo de lucro, como las universidades jesuitas de España, suponen una oferta independiente y cualitativamente distinta frente al resto de centros universitarios tanto públicos como privados.

También están cambiando las **expectativas sociales** respecto a las universidades. Como consecuencia de las oportunidades y desafíos del nuevo contexto tecnológico, social y económico, la sociedad demanda hoy a las universidades mayor cercanía con el tejido productivo y con las necesidades profesionales. Al mismo tiempo, aumenta la petición de formación a lo largo de la vida, de flexibilidad en los itinerarios formativos y de diversificación de productos, formatos y metodologías docentes.

Aunque sigue valorándose socialmente la formación universitaria tradicional, van apareciendo nuevos productos y formatos dirigidos a nuevas o más amplias audiencias. Así, se incrementan en las universidades las demandas de titulaciones no oficiales, de cursos más cortos y modulables, y de formaciones dirigidas a un público no necesariamente joven. También aumentan las expectativas sobre las formaciones a distancia o híbridas, tanto síncronas como asíncronas, y las dirigidas a participar de grupos internacionales, interdisciplinares o intergeneracionales. Del mismo modo, la sociedad reclama nuevas metodologías y estrategias de aprendizaje más participativas, lo que unido al impacto que en el aprendizaje está teniendo la inteligencia artificial, obliga a replantear el papel del profesorado en las universidades.

Todo ello impulsa a las universidades a ofrecer nuevas formaciones dirigidas a públicos diferentes a los habituales. La sociedad espera en este sentido más flexibilidad que la

actualmente existente, tanto respecto de los contenidos docentes como en relación con calendarios, así como procesos más adaptables o incluso individualizados. Del mismo modo, la instituciones y las empresas demandan a las universidades nuevas formas de contribuir a la generación de conocimiento y, sobre todo, de transferirlo a la sociedad y al tejido productivo.

Todos estos cambios están afectando profundamente a las universidades. Tanto el personal académico como el técnico se ven sometidos a considerables dosis de presión, por la necesidad de desarrollar actividades diferentes de forma simultánea y someterse constantemente a evaluaciones de su desempeño. Si bien ello ha mejorado la eficiencia del trabajo universitario, en ocasiones el exceso de competitividad ha podido generar efectos indeseados tanto en el plano individual como en el colectivo. Esto hace más necesario que nunca invertir esfuerzos en el cuidado personal y profesional de la propia comunidad universitaria, desde el alumnado hasta el conjunto de profesionales a su servicio.

1.2.1.2. NUEVAS UNIVERSIDADES PARA NUEVOS TIEMPOS

En definitiva, las universidades se enfrentan a un **nuevo paradigma** ante el que es necesario impulsar importantes transformaciones tanto en clave organizativa como en las propias actividades universitarias.

Así, las universidades hoy se ven obligadas a transitar desde un modelo tradicional, teórico y formal, que podemos considerar clásico, hacia una vocación más **profesionalizante, aplicada e innovadora**, flexibilizando su estructura y agilizando productos, procesos, contenidos y métodos. Ello incluye el posible tránsito desde universidades espaciales y exclusivamente presenciales hacia una realidad que combina lo físico con lo virtual, o lo presencial con lo digital, y que normaliza las relaciones híbridas tanto para el aprendizaje como para la investigación y su transferencia.

Las universidades de hoy se ven también llamadas a renunciar al monopolio de la formación superior, incorporando **nuevos formatos docentes y nuevos productos formativos** que puedan responder a las necesidades y demandas de un sector social más amplio en edad y del propio mercado laboral. Ello no implica relegar la formación oficial del alumnado joven que tradicionalmente ha constituido el mayor esfuerzo universitario, pero sí adaptarla a los nuevos tiempos y a la realidad de una sociedad que experimenta nuevas formas de acceder al saber y de prepararse para ejercer profesiones y una ciudadanía responsable.

Por último, las universidades excelentes del mañana deben ser necesariamente **universidades vinculadas**, que trabajan en red no solo con otros centros universitarios o de investigación sino también con las empresas, el sector social o las instituciones

públicas. No caben en el futuro las universidades endogámicas y asiladas con vocación de autosuficiencia. La realidad nos demanda universidades complementarias que sepan trabajan en colaboración para obtener mayores cotas de excelencia en su formación e investigación. En este marco, la pertenencia a clústeres de entidades socioeconómicas o a redes universitarias internacionales es un factor importante de distinción. La misma vinculación se exige hoy al interior de las universidades que no pueden quedar atomizadas en torno a unidades segregadas con estrategias divergentes. Las universidades valoradas son aquellas que se muestran adecuadamente **articuladas y coordinadas** internamente, en las que la estrategia es compartida por una comunidad cohesionada y comprometida con su misión. Para ello, la **planificación estratégica** deviene una actividad fundamental e imprescindible.

1.3. PROCESO DE ELABORACIÓN

La adopción de un nuevo plan estratégico supone, para toda universidad, una oportunidad y un reto. Por una parte, el proceso de elaboración del plan puede ser una plataforma privilegiada para fomentar la participación de la comunidad universitaria, revisar los elementos identitarios básicos de la universidad y decidir políticas específicas de impulso y orientación ante los cambios contextuales. Por otro lado, elaborar un nuevo plan estratégico supone el reto de equilibrar adecuadamente estas funciones y de dar respuesta a las expectativas, tanto internas como externas, que dicho proceso genera a ello se añadió la voluntad de hacer del plan estratégico un documento útil para la gestión cotidiana de la universidad mediante un sistema de seguimiento y evaluación que combinara sencillez y eficacia.

Para la elaboración del presente plan se diseñó un proceso que pudiera atender simultáneamente a los tres objetivos anteriormente señalados: participación de la comunidad universitaria, revisión de la definición básica (identidad, misión y visión) de la universidad y adopción de nuevas estrategias universitarias para el próximo quinquenio. A ello se añadió la voluntad de hacer del plan estratégico un documento útil para la gestión cotidiana de la universidad mediante un sistema de seguimiento y evaluación que combinara sencillez y eficacia.

Con estos fines, el proceso de elaboración se extendió durante un curso académico y fue concebido a partir de cuatro objetivos básicos:

A. **Alineación.** El proceso debía servir para generar un nuevo plan estratégico que estuviera perfectamente alineado con la identidad jesuita de la universidad. Esto implicaba incorporar a la propia visión y opciones estratégicas las preferencias apostólicas definidas por la Compañía en 2019, así como los planes estratégicos de las redes universitarias jesuitas mundial (IAJU), europea (Kircher) y española (UNIJES). Estas referencias constituían el marco indispensable para la planificación.

B. **Planificación.** La elaboración del plan se entendía como un momento de definición de la estrategia a largo plazo de la Universidad plasmada en una planificación proyectada a medio plazo. Esta idea se resume en una de las frases que presidía el proceso interno: "Pensar a 10 años, planificar a 5". Ello resalta la necesidad de incorporar una mirada a largo plazo en un sector, el universitario, en el que los efectos de las grandes decisiones estratégicas se producen con gran lentitud respecto a otros sectores empresariales o sociales. Esto supone también la necesidad de diferenciar lo estratégico de la mejora continua y plasmar en un plan el fruto de una reflexión que tiene en cuenta factores y vectores que se van a proyectar sobre el ámbito universitario en al menos una década.

C. **Participación.** El proceso de elaboración del plan estratégico supuso la oportunidad de involucrar a toda la comunidad universitaria en un debate más amplio sobre la identidad y necesidades de la universidad. El contexto de una renovación importante del equipo directivo aconsejaba abrir un espacio amplio de escucha y diálogo que sirviera para vincular, comprometer y cohesionar a la propia comunidad que debe implementar el plan.

D. **Monitorización.** Desde el primer momento, el proceso tuvo por objetivo elaborar un plan estratégico que no fuera meramente declarativo o nominal, sino que permaneciera vivo durante toda su vigencia. La aspiración era que el plan sirviera de hoja de ruta para la dirección de la universidad y que incorporara un modelo sencillo y eficaz que permitiera realizar un seguimiento y una evaluación efectiva.

Para cumplir con dichos criterios, se diseñó un proceso dinámico en el que, si bien la dirección de la universidad debía tener la responsabilidad principal y la competencia para adoptar las decisiones estratégicas básicas, se pusiera especial énfasis en la participación de la propia comunidad universitaria. Al mismo tiempo, el proceso ha pretendido la adopción final de un plan que pudiera resultar útil en la definición y seguimiento de la estrategia de Comillas durante los siguientes años, y adaptado tanto al contexto universitario y social como a las prioridades marcadas por la Compañía de Jesús y su sector universitario.

El proceso seguido para el diseño y aprobación del presente plan se ha estructurado en torno a cuatro grandes fases o momentos desarrollados en lo fundamental de modo consecutivo: *[Ver figura 1]*

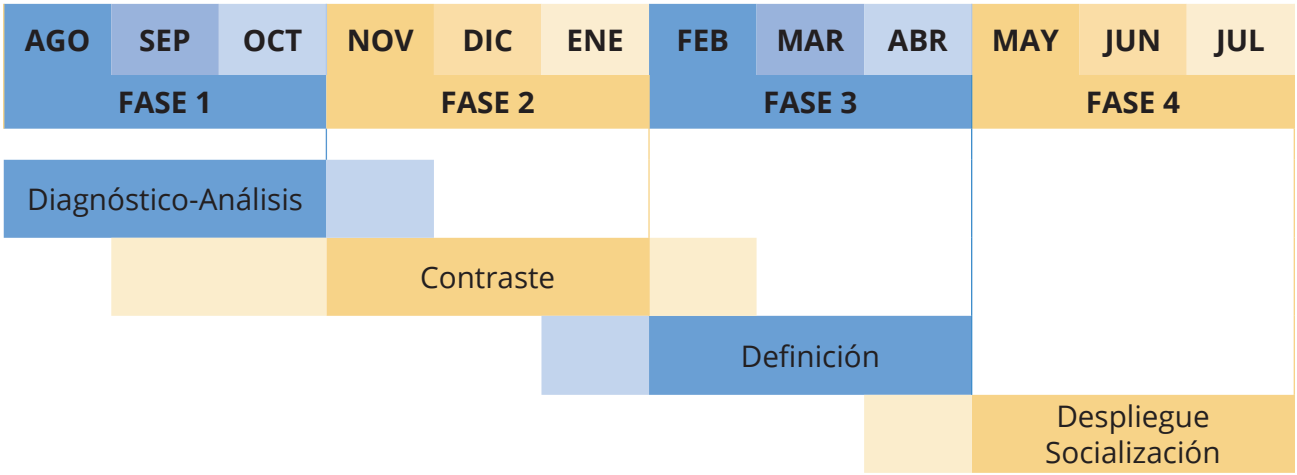


FIGURA 1. Fases de desarrollo del plan estratégico

FASE 1. Diagnóstico y análisis

La primera fase consistió principalmente en la elaboración y debate del diagnóstico de situación de la universidad, tanto en su vertiente interna como respecto a los factores externos políticos, sociales, económicos o culturales que condicionarán el sistema universitario español en los próximos años. Ello incorporó también un análisis de numerosos planes estratégicos de universidades españolas y extranjeras, así como otros documentos oficiales y de prospectiva relevantes. En la misma fase se definieron los objetivos del proceso y las bases del modelo de plan deseado.

FASE 2. Contraste

La fase 2 o de contraste incorporó la opinión de diversos agentes de la comunidad universitaria sobre el diagnóstico realizado y sobre las opciones estratégicas fundamentales para la Universidad. Este contraste se realizó mediante grupos de discusión con diversos sectores de alumni y alumnado, además de recabando la opinión de otras asociaciones de alumni o de otros órganos internos. Al mismo tiempo, la participación del conjunto del personal académico y técnico de la universidad se aseguró mediante dos vías diferentes de contraste:

A. un contraste estructurado a través de los diferentes centros académicos o servicios en los que sus respectivas direcciones arbitraron mecanismos de debate y consultas antes de elevar a la dirección sus principales contribuciones en el plano de nuevos proyectos, reformas internas o modificaciones al diagnóstico realizado. La participación en este modelo de contraste era, por lo tanto, colectiva y obligatoria.

B. un contraste abierto a través de la organización de sesiones de debate en las que interactuaban personas de diferentes servicios o centros académicos y con diversas funciones y perfiles dentro de la Universidad. La participación en este segundo modelo de contraste era, por lo tanto, individual y voluntaria.

Todos los inputs recibidos en los diferentes espacios de escucha señalados fueron recogidos y sistematizados para ponerse a disposición de la dirección de cara a la fase de definición. La fase de contraste, además de asegurar la participación, aspiraba a aumentar la cohesión de la propia comunidad universitaria y la vinculación con el plan resultante, así como a generar un lenguaje común y un espacio de escucha por parte del nuevo equipo directivo de la universidad.

FASE 3. Definición

En la tercera fase la dirección de la Universidad adoptó la estructura definitiva del plan, los propósitos fundamentales y los programas estratégicos en los que se agruparían los proyectos y acciones a desarrollar durante el periodo 2025-2030. Así mismo, en esta fase se finalizó la redacción de la misión y la visión de la universidad y se diseñó y adoptó el modelo de plan operativo que serviría para guiar la fase de despliegue y realizar la futura monitorización. Con la finalización de la fase 3 se dio por aprobado formalmente el Plan Estratégico Comillas 2030 a través de los órganos estatutariamente competentes.

FASE 4. Despliegue y socialización

Tras la aprobación formal del plan estratégico, la fase 4 de despliegue y socialización incluyó, por una parte, la concreción del plan operativo identificando los plazos de cumplimiento y los valores de llegada para los diferentes indicadores adoptados previamente. Ello permitiría la puesta en práctica del plan estratégico y su seguimiento continuado desde el inicio del curso 2025-26. Por otro lado, en esta fase el plan es presentado tanto hacia la propia comunidad universitaria como a los agentes políticos y sociales más relevantes para la universidad.

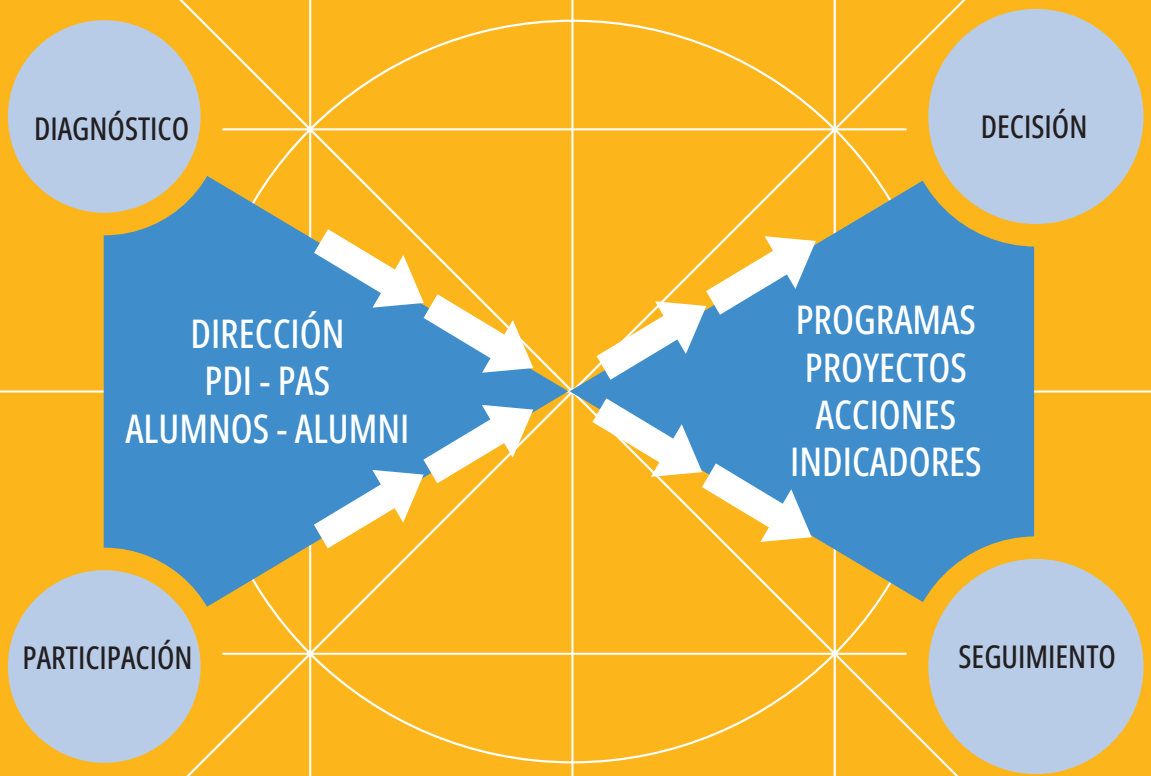


FIGURA 2. Flujo de interaciones del plan estratégico

2

IDENTIDAD, MISIÓN Y VISIÓN

2.1. IDENTIDAD
2.2. MISIÓN
2.3. VISIÓN
2.4. UNA UNIVERSIDAD JESUITA
2.5. UNA UNIVERSIDAD SOCIAL
2.6. UNA UNIVERSIDAD INNOVADORA
2.7. UNA UNIVERSIDAD SOSTENIBLE
2.8. IDENTIDAD Y LEMA

PONTIFICIA UNIVERSITAS COMILLENSIS
MATRITI

2.1. IDENTIDAD

Comillas es, ante todo, una universidad jesuita, cuya identidad y misión se hallan plenamente incardinadas en las de la Compañía de Jesús como parte a su vez de la misión evangelizadora de la Iglesia Católica en el mundo. La misión de la Compañía de Jesús hoy es el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta[1]. En este marco, nuestra universidad ofrece a la sociedad un modelo universitario específico y propio, con cerca de cinco siglos de historia, mundialmente extendido y ampliamente reconocido por su calidad. Este modelo se basa en las Preferencias Apostólicas Universales (PAU) de la Compañía de Jesús (2019), el paradigma Ledesma-Kolvenbach y el liderazgo ignaciano como guía para el desarrollo personal y profesional.

En el proceso de decisión de sus grandes orientaciones estratégicas, Comillas se inspira en las PAU de la Compañía de Jesús como puntos de referencia para la planificación de todas sus obras en los próximos 10 años. Estas preferencias nos orientan señalando dónde debemos poner nuestros acentos estratégicos para cumplir mejor con nuestra misión universitaria.

A. Mostrando el camino hacia Dios, a través de nuestra formación integral al alumnado y de nuestra proyección social.

B. Favoreciendo la transformación social, la justicia y la reconciliación, formando personas orientadas a ello y generando conocimiento al servicio de las personas excluidas y de las comunidades más vulnerables.

C. Acompañando a los jóvenes en su formación, no solo profesional sino también personal para la creación de un futuro social más esperanzador.

D. Cuidando de nuestra Casa Común a través de la gestión de la propia institución, así como de la formación y la investigación orientada a la convivencia armónica entre la humanidad y el resto de la creación.

1 Compañía de Jesús, Congregación General 32, Decreto 4: "Nuestra misión hoy: Servicio de la fe y promoción de la justicia", párrafo 2. En 2025 se cumplen 50 años de la celebración de la Congregación General 32 y de esta definición de la misión de la Compañía.

La identidad jesuita de Comillas implica también la pertenencia a una de las mayores redes mundiales de universidades y centros de formación superior (IAJU, *International Association of Jesuit Universities*), con seis asociaciones regionales en América del Norte, América Latina, Sudeste Asiático y Pacífico, África, India y Europa. Tanto el plan estratégico de la asociación mundial IAJU[2], que agrupa a casi 200 universidades y centros universitarios de todo el planeta, como el plan estratégico de la red europea Kircher[3] orientan e inspiran nuestras opciones estratégicas.

Lugar destacado merece en este sentido el trabajo en red desarrollado desde hace años por los centros universitarios de la Compañía de Jesús en España (UNIJES, Universidades Jesuitas), agrupados en torno a Comillas (presente en las comunidades de Madrid, Castilla y León, Andalucía y Baleares), Deusto (País Vasco y Madrid), Loyola (Andalucía) y Ramón Llull (Cataluña y Madrid). Esta colaboración permanente entre las citadas universidades, que forman parte conjuntamente de la asociación *Aristos Campus Mundus*, se concreta en el proyecto "Saber para servir" de UNIJES[4] y en sus orientaciones estratégicas. La contribución y colaboración de Comillas en el seno de UNIJES constituye no solo una de sus fortalezas, sino también un compromiso y una seña de identidad.

En un entorno que exige cada vez más el trabajo en red y la complementariedad entre instituciones universitarias, UNIJES es un actor privilegiado llamado a liderar proyectos estratégicos conjuntos de los que Comillas es y será un agente principal.

2 Disponible en: https://iaju.org/about/strategic-plan/

3 Disponible en: https://kirchernetwork.org/wp-content/uploads/2021/10/Strategic-Plan-Kircher-Network-2.pdf

4 Disponible en: https://unijes.net/wp-content/uploads/2022/03/UNIJES_PASU-y-OE-2025-Saber-para-Servir_online.pdf

2.2. MISIÓN

Comillas es una universidad de la Compañía de Jesús cuya misión es el servicio a la sociedad promoviendo la fe, la justicia y la reconciliación a través de la formación superior, la generación de conocimiento, el emprendimiento y el trabajo colaborativo con otras entidades políticas, económicas, sociales y culturales.

Esta misión se despliega en fines específicos propios de nuestro cometido universitario:

- Transmitir el saber para formar integralmente y a lo largo de la vida profesionales excelentes y personas orientadas al servicio de la sociedad.
- Ampliar las fronteras del conocimiento mediante la investigación y transferencia realizadas con un enfoque interdisciplinar, crítico e independiente, y en colaboración con otros agentes políticos, sociales, económicos y culturales.
- Acompañar formativamente a las personas jóvenes en la creación de un futuro esperanzador.
- Ofrecer a la sociedad un espacio de diálogo intelectual y debate académico libre, que desde la identidad cristiana promueva la convivencia y armonía entre las diversas culturas, ideologías y cosmovisiones del mundo actual.
- Conformar con todos sus trabajadores, estudiantes y *alumni* una comunidad universitaria fuertemente identificada y cohesionada en torno a la visión de Comillas y a su misión compartida.

2.3. VISIÓN

La visión de la Universidad Pontificia Comillas es ser reconocida como una universidad jesuita, social, innovadora y sostenible, referente en excelencia académica, compromiso con la justicia y contribución al desarrollo integral de la sociedad.

Comillas aspira a ser una universidad de referencia y reconocida internacionalmente por ofrecer una formación profesional y personal excelente y una contribución científica al servicio de la justicia y los demás valores del humanismo cristiano desde una perspectiva independiente y sin ánimo de lucro.

Comillas pretende además mantenerse como una universidad reconocida en su entorno social, laboral y cultural más cercano, una referencia universitaria estimada y valorada por la sociedad, las empresas y las entidades sociales y eclesiales.

Comillas se define como una universidad **jesuita, social, innovadora y sostenible**. Estos cuatro adjetivos vertebran y condensan la visión de nuestra universidad de acuerdo con su misión y con los valores previamente definidos, y se alinean con las PAU de la Compañía de Jesús.

2.4. UNA UNIVERSIDAD **JESUITA**

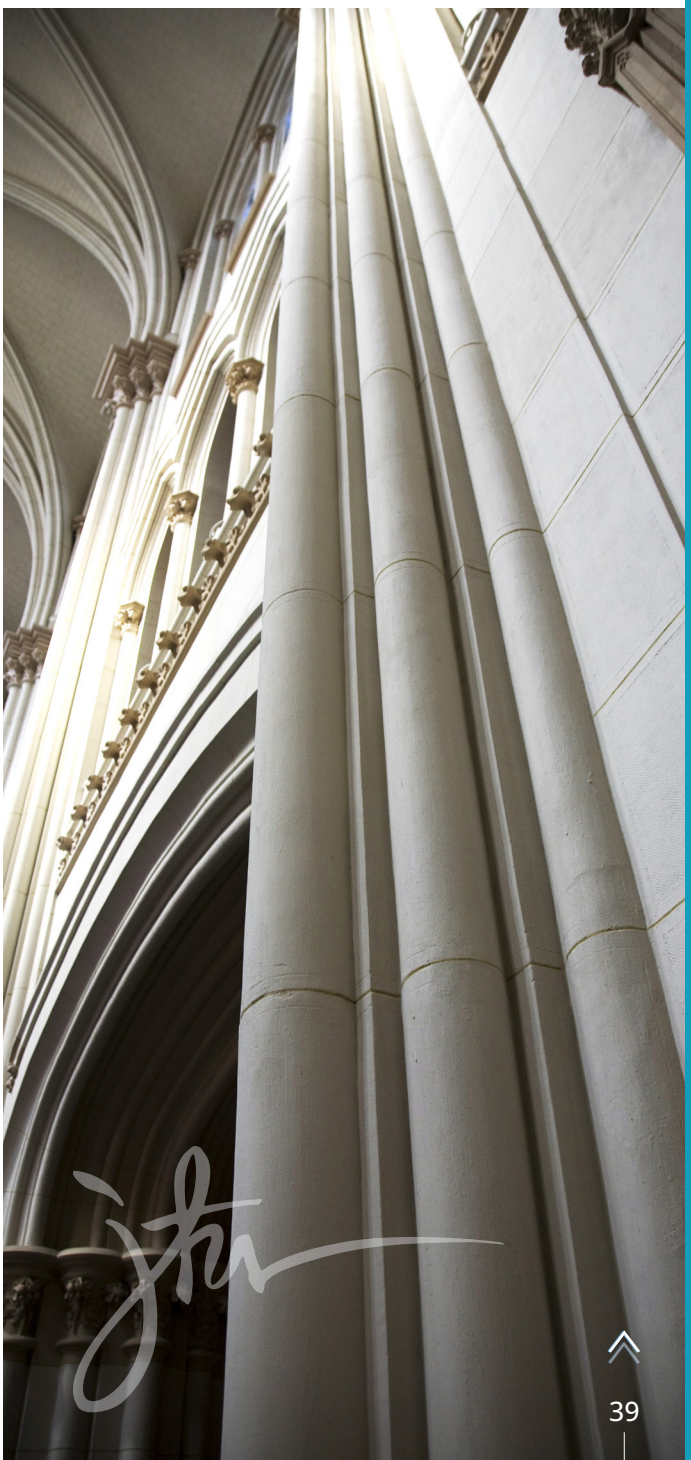
La naturaleza **JESUITA** de nuestra Universidad denota en primer lugar la pertenencia a una institución centenaria y universal, expandida por los cinco continentes, con más de 200 universidades o centros de educación superior en todo el mundo, conformando la red IAJU.

La Compañía de Jesús acumula cerca de cinco siglos de experiencia en la educación, distinguiéndose por ofrecer una sólida formación intelectual que apuesta por personas que combinan excelentes capacidades profesionales y humanas. Comillas desarrolla este

modelo universitario desde hace más de un siglo. En él las personas ocupan el centro del proyecto educativo y conforman una comunidad universitaria comprometida con su misión. El acompañamiento personal a lo largo de la formación y la relación con las entidades empleadoras y sociales son parte esencial de nuestro proyecto, que está igualmente dirigido a la formación de personas abiertas a la trascendencia religiosa proponiendo con claridad y libertad el modelo antropológico y social encarnado en Jesús de Nazaret.

En necesaria coherencia con este modelo universitario propio, Comillas ofrece un trabajo académico interdisciplinar, con un acento distintivo en los valores, la ética, el humanismo cristiano y la preocupación por los retos sociales más relevantes para la sociedad.

A su vez, la naturaleza jesuita de nuestra institución la distingue, por un lado, de las universidades públicas por su proyecto específico en valores inspirados en el humanismo cristiano y por su independencia política. Como proyecto de iniciativa social, nuestro modelo es propio, independiente y diferenciado. Por otro lado, nuestra Universidad, por ser jesuita, se distingue de otras universidades privadas por carecer de ánimo de lucro y por su vocación de servicio a la sociedad. Siendo además una universidad de inspiración cristiana, su carácter jesuita implica una apertura libre y sincera al encuentro entre diferentes y al diálogo entre diversas culturas y cosmovisiones.



2.5. UNA UNIVERSIDAD **SOCIAL**

El carácter **SOCIAL** de Comillas significa que somos una universidad independiente que no surge de la planificación pública, sino de una iniciativa libre y fundada en la misión universitaria de la Compañía de Jesús. Comillas es un proyecto universitario de iniciativa social y, por ello, sin ánimo de lucro, que claramente se diferencia de otros proyectos universitarios tanto públicos como privados.

Esta realidad de universidad social implica también, de acuerdo con nuestro ideario, un compromiso con la sociedad tanto en clave global como local. Desde una perspectiva mundial, Comillas comparte la preocupación por la paz, el respeto a los derechos humanos de todas las personas y la sostenibilidad social y ambiental. Desde el punto de vista local, Comillas se siente comprometida con el entorno nacional y local específicos en los que la Universidad se ubica.

La naturaleza social de Comillas explica que esté llamada a la colaboración activa con otros agentes civiles, políticos, sociales, económicos y culturales para afrontar los grandes retos actuales, desde una clave de Justicia, con la vocación de contribuir a la paz, el respeto a los derechos humanos, el bienestar inclusivo y sostenible para todas las personas y el cuidado de la Casa Común.

2.6. UNA UNIVERSIDAD **INNOVADORA**

La vocación **INNOVADORA** de Comillas implica añadir a una sólida tradición universitaria la voluntad de situarse en la vanguardia de los tiempos, adaptándose permanentemente mediante el cambio pedagógico y metodológico, la apertura a nuevos públicos y contextos, la renovación constante y progresiva de metodologías e infraestructuras de apoyo a la docencia y la investigación, y la apuesta por la transformación digital y por la transición ecológica. Este carácter innovador se plasma en particular en la reconocida calidad de nuestra enseñanza como uno de los signos identitarios de nuestro proyecto universitario.

Desde la definición como universidad innovadora, Comillas afronta la internacionalización de su propia comunidad universitaria y de su actividad docente e investigadora. Igualmente, entiende la internacionalización en clave de pertenencia activa a redes universitarias transnacionales, de fomento del plurilingüismo, y de apuesta por la diversidad interna y externa ante un mundo cada vez más cambiante y globalizado. La Universidad se presenta además como un espacio privilegiado abierto al diálogo y al encuentro recíproco entre diferentes culturas, tradiciones, idiomas, creencias y visiones de la realidad.

La vocación innovadora no solo se plasma hacia dentro de la propia Universidad, sino que también enlaza directamente con su esencia jesuita y social. Ello se demuestra en la apuesta por abordar su actividad formativa e investigadora desde la interdisciplinariedad que combina perspectivas, enfoques, métodos, fuentes y ciencias para responder mejor a los problemas complejos de las sociedades actuales. Todo el trabajo académico de Comillas se orienta al objetivo último de transformar y mejorar la sociedad mediante la formación de personas y profesionales responsables y la generación de conocimiento útil y empleo de calidad para conseguir mayores cotas de paz, justicia, bienestar y sostenibilidad ambiental. Al mismo tiempo, nuestra Universidad apuesta por el emprendimiento como instrumento de generación de empleo y mejora de la sociedad.

2.7. UNA UNIVERSIDAD **SOSTENIBLE**

Comillas aspira a ser reconocida como una universidad **SOSTENIBLE,** que desarrolla sus actividades desde una conciencia crítica del cuidado de la Casa Común y que forma a sus estudiantes y personal para el cuidado de esta en el futuro.

Consciente de los enormes retos socioambientales que afrontamos, Comillas posiciona su formación profesional y su actividad investigadora al servicio del cuidado de la Casa Común, preocupación primordial de nuestro tiempo expresada por el Papa Francisco a través de la Carta Encíclica *Laudato si'* sobre el cuidado de la Casa Común (2015) y reiterada en las PAU.

La naturaleza sostenible de la Universidad se traduce en su compromiso con la ecología integral promovida por el magisterio de la iglesia. Las universidades pueden y deben realizar una aportación significativa al cumplimiento de dicha agenda a través de la formación, la generación de conocimiento y la intervención directa, en solitario o a través de la colaboración en red con otros centros académicos, instituciones públicas y entidades sociales. El trabajo por la ecología integral es una labor que empuja a Comillas a la colaboración con otros.

Al mismo tiempo, la adjetivación sostenible de Comillas significa la viabilidad e independencia de su proyecto universitario, tanto económica como organizativamente, fomentando un modelo que evite la dependencia de financiaciones condicionadas y garantice la libertad necesaria para desarrollar plenamente y a largo plazo el ideario propio de la Universidad.

2.8. IDENTIDAD Y LEMA

En definitiva, Comillas quiere ser percibida como una universidad diferente, orientada a la transformación social y el progreso, y preparada para el futuro.

Una universidad diferente: porque no somos una universidad más, sino una universidad jesuita, y porque queremos resaltar la especificidad de nuestro proyecto universitario frente al de las demás universidades de nuestro entorno. Aunque compartimos fines con todas las universidades, la nuestra responde a una identidad particular que la hace necesaria y que se proyecta en la forma de educar, de investigar y de relacionarnos tanto con la sociedad como en el interior de nuestra comunidad universitaria. Esta especificidad y la independencia de nuestro proyecto se comparten y nos vinculan con el resto de universidades jesuitas de España y del mundo.

Una universidad para la transformación social: porque creemos que la existencia de una universidad como la nuestra solo encuentra sentido en un marco más ambicioso de búsqueda de un mundo mejor basado en la justicia y habitado por mejores personas. En un planeta que sigue siendo profunda y estructuralmente injusto, a través del trabajo universitario de formación personal y profesional, de generación de nuevo conocimiento y de su transferencia, pretendemos ante todo que Comillas contribuya a hacer mejores personas y sociedades más justas y humanas.

Una universidad para el progreso: porque queremos compartir con las nuevas generaciones un futuro de esperanza que se traduzca en una sociedad mejor, más justa, ecológica, pacífica y reconciliada, en la que el conocimiento, su generación y transmisión sean herramientas útiles para el progreso de la humanidad. Somos una universidad abierta a los avances científicos, tecnológicos y metodológicos, que mira con esperanza las nuevas posibilidades que ofrecen la inteligencia artificial y los nuevos recursos a

los que la sociedad en general, y los jóvenes en particular, tienen acceso.

Una universidad para el futuro: porque, aunque venimos de una tradición consolidada y reconocida de formación y transmisión de conocimientos, la queremos seguir adaptando a los tiempos, cada vez más cambiantes, anticipándonos a los retos que se presentan a la sociedad y al mundo universitario, incluyendo los retos ambientales y ecológicos que acechan a la humanidad. Los jesuitas siempre han estado en la vanguardia de los grandes debates que afectan a nuestro mundo y abiertos a los avances técnicos y metodológicos. Siguiendo con esta tradición, en Comillas queremos seguir preparados para afrontar los escenarios futuros de cambio y de transición ecológica, manteniendo así la excelencia en el desarrollo de nuestra misión.

Comillas aspira de este modo a ser percibida como una universidad **necesaria** (por su diferencia), **comprometida** (con la transformación social), **esperanzada** (en el futuro y las nuevas generaciones) y **ecológica** (al servicio de la Casa Común). Estos cuatro pilares, que derivan directamente de su identidad, misión y visión institucional constituyen el marco de la estrategia que se plasma en el presente documento y engarzan con las prioridades de la Compañía de Jesús en el mundo actual.

PREFERENCIAS APOSTÓLICAS UNIVERSALES	NUESTRA VISIÓN: UNA UNIVERSIDAD			TEMA CENTRAL	META
VOCACIÓN Mostrar el camino hacia Dios	**JESUITA**	Diferente	Necesaria	Sentido de la vida personal y profesional. Transcendencia	Personas en búsqueda de sentido y abiertas a la trascendencia
Caminar con los **EXCLUIDOS**	**SOCIAL**	Transformadora	Comprometida	Paz, Justicia, reconciliación	Una sociedad justa e inclusiva
Acompañar a los **JÓVENES** en el camino	**INNOVADORA**	Para el progreso	Esperanzada	Acompañamiento desde la experiencia	Un futuro distinto y esperanzador
Cuidar de nuestra **CASA COMÚN**	**SOSTENIBLE**	Para el futuro	Ecológica	Transición ecológica	Un mundo mejor

FIGURA 3. Marco estratégico

Este ideario propio que incluye la Identidad, Misión y Visión de la Universidad de Comillas se condensa en el lema central del presente plan estratégico: "**Hombres y mujeres con y para los demás**". Este lema fue inicialmente formulado como "Hombres y mujeres para los demás" en 1973 por el P. Pedro Arrupe, superior general de la Compañía de Jesús, en un rememorado discurso dirigido a antiguos alumnos de los colegios jesuitas de Europa. El P. Kolvenbach, su sucesor, agregó que eran no solo para los demás, sino también con los demás. La frase mantiene su plena actualidad en nuestros días, entendiendo la labor universitaria en todas sus dimensiones como una actividad dirigida al destino último de formar personas y profesionales, ofreciéndoles a la vez nuevos conocimientos y herramientas para mejorar tanto sus propias vidas como la sociedad y el planeta en el que vivimos, haciendo posible un futuro más esperanzador. La alusión a hombres y mujeres con y para los demás debe entenderse proyectada en primera instancia hacia nuestro alumnado, pero también hacia el resto de la comunidad universitaria e, indirectamente, al conjunto de la sociedad a la que servimos.

Ver infografía

■ MISIÓN, VISIÓN Y LEMA (Pág. 48-49)

MISIÓN

El servicio a la sociedad promoviendo la fe, la justicia y la reconciliación a través de la formación superior, la generación de conocimiento, el emprendimiento y el trabajo colaborativo con otras entidades políticas, económicas, sociales y culturales

VISIÓN

Ser reconocida como una UNIVERSIDAD JESUITA, SOCIAL, INNOVADORA Y SOSTENIBLE, referente en excelencia académica, compromiso son la justicia y contribución al desarrollo integral de la sociedad

JESUITA

SOCIAL

INNOVADORA

SOSTENIBLE

LEMA

HOMBRES Y MUJERES CON Y PARA LOS DEMÁS

3

ESTRATEGIA

3.1. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO
3.2. DIMENSIONES
3.3. PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
3.4. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
3.5. PROYECTOS, ACCIONES E INDICADORES
3.6. DESPLIEGUE Y PLAN OPERATIVO
3.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estrategia de Comillas se articula a partir de su identidad, misión y visión como universidad y se concreta en el contexto de 2025 mediante la definición de cuatro grandes orientaciones o **PROPÓSITOS** estratégicos. Estos cuatro propósitos son transversales a las diferentes políticas que se proyectan sobre las cinco **DIMENSIONES** del trabajo universitario, y se condensan en proyectos y acciones agrupados en torno a **10 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS**.

3.2. DIMENSIONES

Toda la actividad de la universidad se organiza en torno a cinco grandes dimensiones. Estas corresponden, por un lado, a las tres funciones universitarias básicas y, por otro lado, a la gestión interna de los recursos humanos y materiales necesarios para su consecución.

DIMENSIONES		
ÁMBITO SUSTANCIAL Funciones universitarias *(ad extra)*		
FORMACIÓN DOCENCIA	**INVESTIGACIÓN** GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	**TRANSFERENCIA** IMPACTO Y COMPROMISO SOCIAL
ÁMBITO INSTRUMENTAL Medios y recursos *(ad intra)*		
COMUNIDAD **PERSONAS**	**GOBIERNO** **ORGANIZACIÓN**	

FIGURA 4. Dimensiones y ámbitos de aplicación

3.2.1. **FORMACIÓN** - DOCENCIA

La formación es la misión original y primordial de las universidades. Históricamente, la docencia universitaria ha sido la base de la formación personal y profesional del más alto nivel académico. La formación incluye todas las disciplinas científicas y diversos ciclos que se proyectas sobre las más importantes profesiones de cualquier sociedad o sobre una formación humana que responde a su sed de conocimiento y crecimiento personal. La formación universitaria se alimenta de la actividad investigadora y se extiende en la actualidad a nuevos formatos y nuevas audiencias que están transformando profundamente la experiencia universitaria y la composición de su comunidad.

3.2.2. **INVESTIGACIÓN** - GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

La búsqueda y generación de conocimiento constituye una de las misiones básicas de toda universidad. La investigación consiste en buscar la respuesta a una pregunta que no ha sido previamente respondida. Puede presentarse en forma de investigación básica, fundamental o aplicada, o como actividad creativa, y se vertebra a través de programas, proyectos y contratos, ligada directamente a los conceptos de desarrollo e innovación. La investigación formulada en la universidad se relaciona directamente con la misión de formación, especialmente en los programas de postgrado, y constituye el objeto fundamental de los programas de doctorado.

3.2.3. TRANSFERENCIA - IMPACTO Y COMPROMISO SOCIAL

La tercera misión universitaria es la socioeconómica y condensa su contribución al territorio y a la sociedad. Consiste en extender o transferir el conocimiento más allá de los ámbitos académicos en beneficio del desarrollo social, cultural y económico. El objetivo primordial de esta dimensión universitaria es generar impacto a través del diálogo y la interacción entre la universidad, los agentes económicamente relevantes (empresas, instituciones públicas, fundaciones, asociaciones) y la sociedad en su conjunto. Buena parte de esta misión se realiza en colaboración con otras entidades universitarias, económicas, sociales o culturales, a través de redes permanentes o colaboraciones puntuales. La denominada tercera misión ha asumido un papel cada vez más relevante y estratégico en la relación con el entorno y la sociedad.

3.2.4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

El desarrollo de las tres misiones básicas de toda universidad supone una compleja labor de organización y aprovechamiento de los recursos necesarios para llevarlas a buen término. En primer lugar, los recursos humanos que se traducen en la existencia de una comunidad universitaria de profesionales académicos y técnicos, acompañados del alumnado presente y pasado. Ello conlleva la necesidad de asegurar una gobernanza adecuada y políticas de captación, cuidado y desarrollo profesional.

3.2.5. GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN

Las tres misiones universitarias exigen también una gestión avanzada de los recursos materiales, incluyendo infraestructuras, tecnologías, espacios y bienes necesarios para el desarrollo de la formación, la investigación y la transferencia. Del mismo modo, se precisa una adecuada gestión del patrimonio y de los medios financieros necesarios para asegurar la viabilidad del proyecto universitario.

3.3. PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

Los propósitos estratégicos son las grandes orientaciones u opciones que la Universidad Pontificia Comillas adopta en el contexto de 2025 para dar un impulso sustancial y transversal a sus políticas universitarias en los próximos cinco años. Estos propósitos se articulan a partir de la misión y visión y, por tanto, reflejan al mismo tiempo la identidad de la universidad. A efectos operativos, se concretan o despliegan posteriormente a través de 10 programas estratégicos.

Así, para cumplir su misión hoy y ser reconocida como una **universidad jesuita, social, innovadora y sostenible**, el Plan Comillas 2030 establece cuatro propósitos estratégicos:

- **TRANSFORMAR**
- **VINCULAR**
- **INNOVAR**
- **INTERNACIONALIZAR**

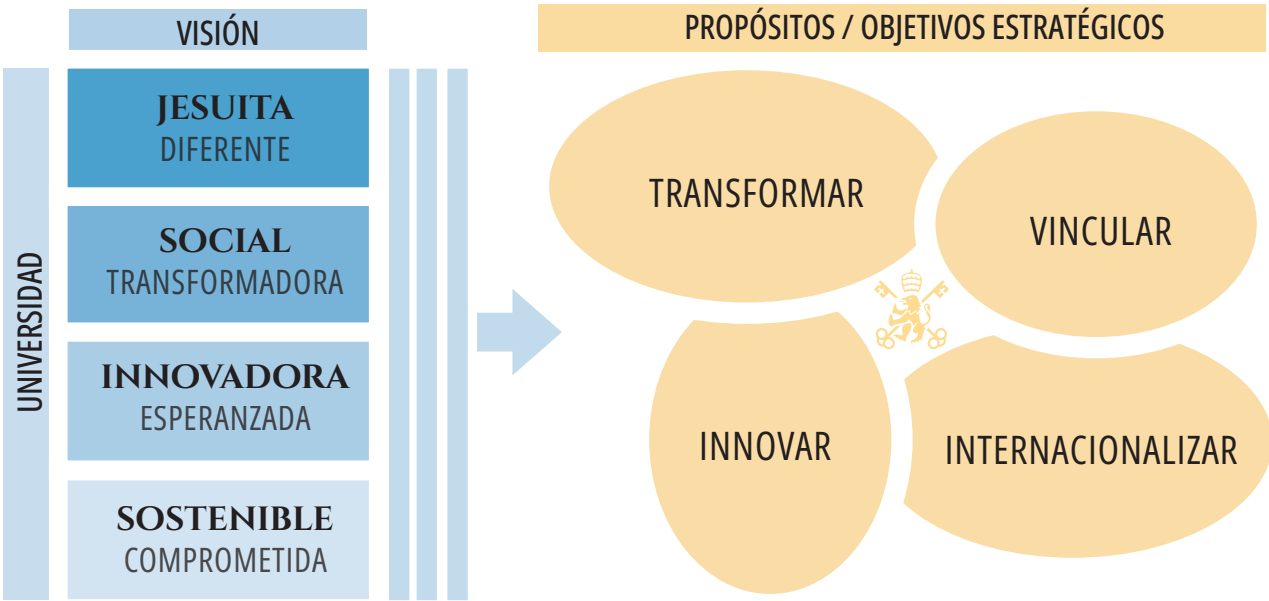


FIGURA 5. Objetivos estratégicos articulados a partir de la misión y visión de la universidad

Estos propósitos estratégicos son las opciones-macro de la universidad para hacer posible al final del plan su visión universitaria. Ello no implica que cada adjetivo de la visión corresponda directamente a un propósito, sino que éstos son las grandes orientaciones que en 2025 Comillas estima necesarias para acercarse de manera transversal a aquella visión.

Los propósitos son las apuestas fundamentales en las que se condensa la estrategia actual de Comillas, y por ello tienen relación directa no solo con los adjetivos de la visión sino con la propia misión y con el contexto y diagnóstico que condiciona la actual reflexión estratégica. Al mismo tiempo, son acciones amplias que ejercen de catalizadores para abarcar el conjunto de actuaciones concretas contempladas en los diferentes programas y proyectos del plan.

TRANSFORMAR

La misión de la universidad conlleva la apuesta por la transformación en múltiples direcciones, formando y transformando al propio alumnado, así como cambiando la sociedad a partir de las actividades de formación, investigación y transferencia. Para ello la universidad debe también transformar modos de formar y enseñar, renovar métodos y contenidos, incorporar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, y reformar estructuras internas que aseguren la transformación necesaria para seguir siendo una universidad excelente en el contexto social y cultural de 2030.

VINCULAR

Ser una universidad excelente implica en el contexto actual la necesidad de dar un salto cualitativo en el trabajo en red. Las mejores universidades están obligadas a formar, investigar y transferir el conocimiento de la mano de otras entidades sociales, económicas, políticas y culturales, incluyendo otras universidades y redes de educación e investigación. Comillas debe seguir apostando por profundizar y consolidar su vinculación con empresas, asociaciones profesionales, entidades del tercer sector, instituciones públicas y otros centros de educación superior para desarrollar titulaciones conjuntas y duales, proyectos de investigación intersectoriales y planes de transferencia compartidos que acerquen la universidad a la sociedad y a sus principales demandas y retos.

INNOVAR

Comillas es una universidad consolidada y experimentada que ha demostrado su capacidad de adaptación a los tiempos y su apuesta por la innovación. Esta apuesta debe seguir siendo reforzada en el contexto actual en el que irrumpen nuevos factores sociales, culturales y tecnológicos que están transformando la transmisión y generación del conocimiento, en particular, a través de la expansión de la inteligencia artificial. La herencia y tradición universitaria de los jesuitas, lejos de significar conservadurismo, siempre se ha destacado por situarse en las vanguardias del conocimiento, de las preocupaciones de la sociedad y de los avances tecnológicos y metodológicos. Nuestro reto actual sigue siendo mantener la apuesta por la innovación para asegurar el éxito y la utilidad del proyecto universitario en las próximas décadas.

INTERNACIONALIZAR

Comillas es una universidad española, radicada en su territorio y en su sociedad, pero con vocación de proyección internacional. La intensidad de la internacionalización es una apuesta que diferencia a Comillas frente a las universidades de su entorno y continúa siendo una de las opciones fundamentales de cara a los próximos años, para consolidar y avanzar en la excelencia académica y en la diversificación de la comunidad universitaria, desde el alumnado al personal académico y técnico, impulsando y facilitando el intercambio de experiencias y conocimientos con otros países, particularmente más allá del ámbito inmediato europeo.

3.4. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Los programas estratégicos articulan los propósitos con las diversas dimensiones universitarias asegurando una unidad temática de actuación y fijando las metas principales de la universidad en el presente plan. A su vez, para su desarrollo y seguimiento, se despliegan posteriormente en proyectos operativos que se concretan en acciones, indicadores, calendarización, responsables de cumplimiento y recursos asignados. La palabra «programa» evoca precisamente que los mismos deben conseguirse a través de un conjunto de acciones o proyectos que quedan coordinados o subordinados a una dirección y objetivo común.

Los programas estratégicos son liderados por los vicerrectores, de forma que se asegure la coordinación y dirección del desarrollo del plan desde el máximo órgano de dirección. Para mejorar la transversalidad y complementariedad de las políticas, cada uno de los programas queda bajo el liderazgo compartido de dos vicerrectores en función de las políticas concretas de sus respectivos mandatos, lo que persigue asegurar una malla de dirección coordinada del conjunto del plan. A su vez, los proyectos en los que se despliega cada programa pueden ser liderados por decanos, directores de servicios u otros cargos responsables, facilitando así la implementación del plan, su posterior seguimiento y la transversalidad.

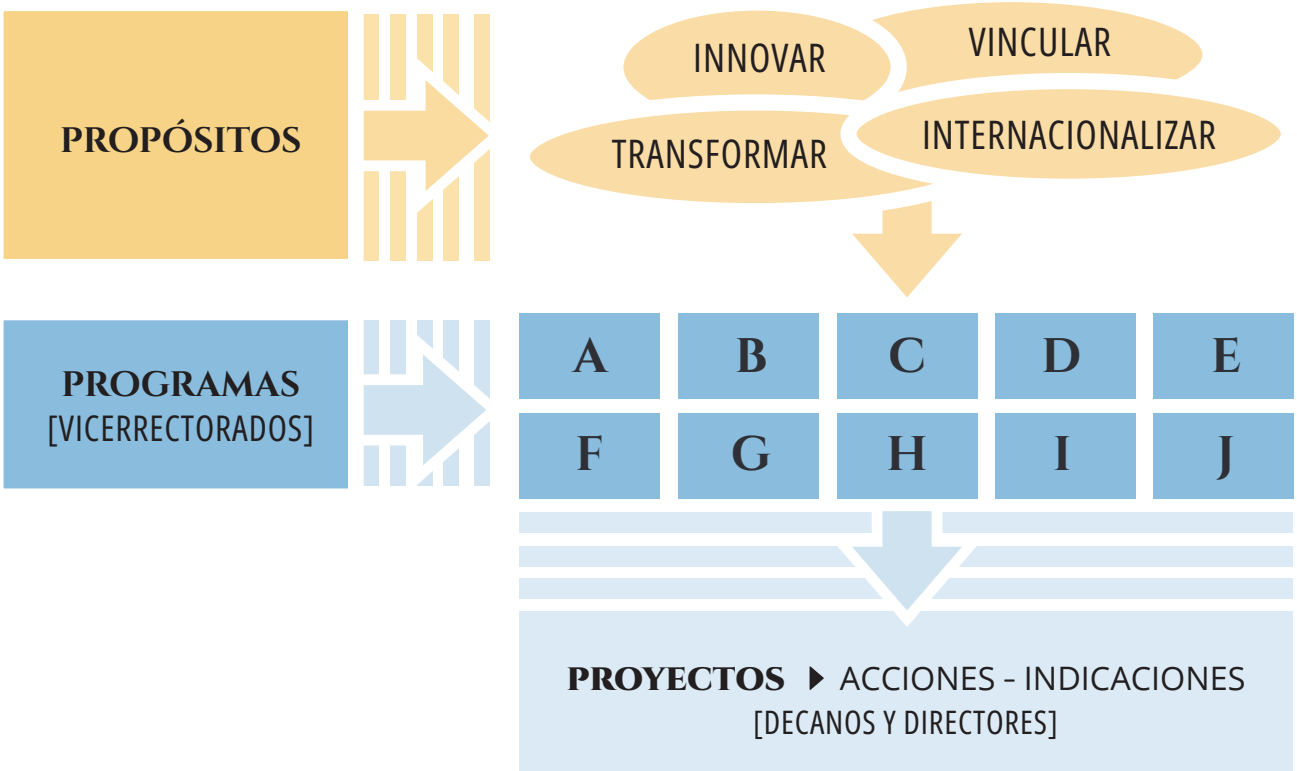


FIGURA 6. Propósitos. Programas. Proyectos

Los cuatro propósitos estratégicos se abordan a través de 10 programas estratégicos que a su vez abarcan las cinco dimensiones de trabajo universitario, sin que exista entre ellos relación de jerarquía, sino de complementariedad:

A - INVESTIGACIÓN CON IMPACTO

B - PARTENARIADO PREFERENTE

C - COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

D - COMUNIDAD DE CUIDADOS

E - COMILLAS EXCELENTE

F - FORMACIÓN IGNACIANA E INTEGRAL

G - GOBERNANZA EN RED

H - INTELIGENCIA ARTIFICIAL 360º

I - COMILLAS INTERNACIONAL

J - JESUIT GLOBAL NETWORK

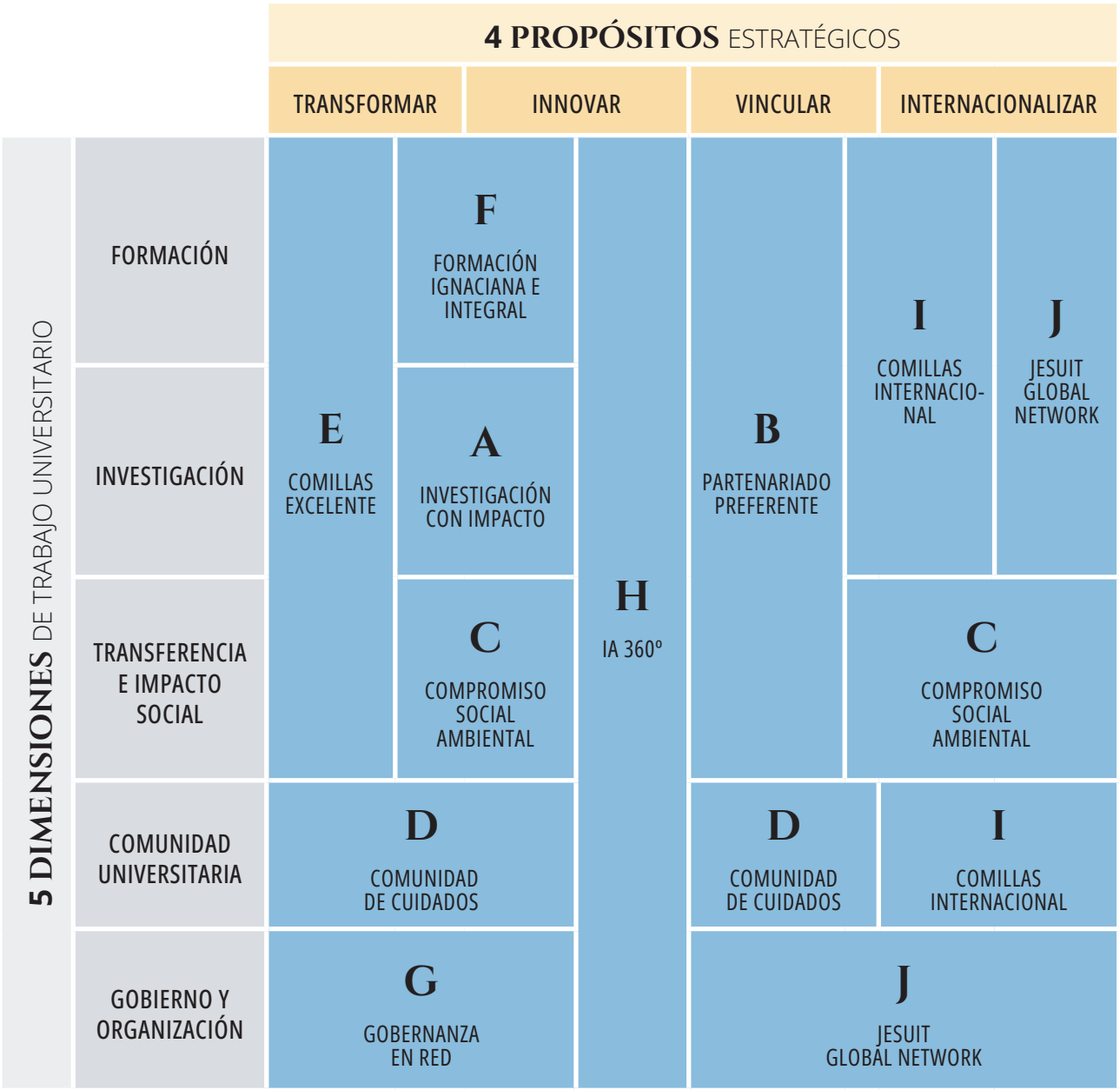


FIGURA 7. Propósitos y dimensiones

A - INVESTIGACIÓN CON IMPACTO

OBJETIVO: Ser referencia en una investigación con alto impacto que contribuya a la resolución de los retos que afrontamos como sociedad colaborando con empresas e instituciones y siempre desde la identidad de una universidad jesuita.

DESCRIPCIÓN: Consolidación de la posición de la universidad como referente en investigación aplicada de alto impacto académico, orientada a la solución de problemas reales que enfrenta nuestra sociedad, promoviendo la colaboración internacional y en red con empresas, universidades e instituciones, y asegurando la transferencia hacia la sociedad. Alineación de la generación de conocimiento con las opciones fundamentales de la universidad y de las redes universitarias de la Compañía. Consolidación de las líneas de investigación existentes.

B - PARTENARIADO PREFERENTE

OBJETIVO: Construir y cuidar de una red de entidades colaboradoras permanentes.

DESCRIPCIÓN: Generación y consolidación de una red de entidades colaboradoras permanentes, en el ámbito empresarial, económico y social, alineadas con las líneas definitorias de Comillas que facilite y promueva diversas actividades universitarias de formación, prácticas y empleo de sus egresados, investigación y transferencia. Promoción de y contacto permanente con las redes de *alumni* y su incorporación a dicha estrategia.

C - COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

OBJETIVO: Distinguir y definir la universidad a través de un explícito compromiso social y ambiental en todas sus dimensiones.

DESCRIPCIÓN: Apuesta específica por el compromiso social y ambiental como parte esencial de la identidad y misión de la universidad en cuanto universidad jesuita, mediante la incorporación del cuidado de la Casa Común y la búsqueda de una sociedad más justa en las actividades formativas, la generación de conocimiento y su transferencia científica, política y social.

D - COMUNIDAD DE CUIDADOS

OBJETIVO: Cuidar y fortalecer la comunidad universitaria de Comillas y su compromiso con la misión de la universidad.

DESCRIPCIÓN: Atención preferente a las personas como centro del proyecto universitario, con especial atención a los estudiantes y trabajadores y su bienestar, aumentando su grado de vinculación y compromiso con la identidad y misión de la universidad y posibilitando su mejor desarrollo personal y profesional.

E - COMILLAS EXCELENTE

OBJETIVO: Consolidar y aumentar la excelencia de la universidad y su posicionamiento nacional e internacional.

DESCRIPCIÓN: Consolidación e impulso de una universidad orientada a ofrecer los mejores programas con los mejores docentes/investigadores para formar a los mejores profesionales para el mundo. Refuerzo de la imagen y evidencia de universidad de excelencia en España y expansión de esta en el extranjero. Cuidado de lo que se hace bien y se valora por la sociedad. Mejora continua del posicionamiento nacional e internacional.

F - FORMACIÓN IGNACIANA E INTEGRAL

OBJETIVO: Formar excelentes profesionales y personas para los demás.

DESCRIPCIÓN: Formación integral profesional y en valores para conseguir personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas, mediante una educación de calidad y el acompañamiento permanente del alumnado y el personal de Comillas. Ampliación y flexibilización de la oferta formativa e innovación temática y metodológica de la misma para mantener su excelencia y adaptarla a las demandas sociales y las nuevas posibilidades tecnológicas. Diseño de los itinerarios formativos del personal de la universidad.

G- GOBERNANZA EN RED

OBJETIVO: Actualizar, revisar y potenciar el modelo de gobernanza de la universidad.

DESCRIPCIÓN: Reforma del modelo de gobernanza de la universidad para fomentar la participación y la transparencia, asegurando procesos efectivamente democráticos, así como la coordinación de todas las estrategias y la comunicación interna. Apoyo profesional al gobierno de la universidad con nuevos recursos, visiones o capacidades externas.

H - INTELIGENCIA ARTIFICIAL 360º

OBJETIVO: Posicionar Comillas como referente en IA en todas las dimensiones universitarias (formación, investigación, gestión y gobierno) fomentando la reflexión crítica y su uso responsable para la mejora de la sociedad.

DESCRIPCIÓN: Consolidación de la posición de referencia en formación e investigación en nuestras áreas de conocimiento mediante la incorporación decidida de la IA, y otras herramientas digitales, en las diferentes actividades universitarias de forma innovadora y responsable. Consideración de la IA como una herramienta tecnológica capaz de transformar la universidad, y toda la sociedad. Contribución al debate sobre las cuestiones éticas, teológicas, filosóficas y jurídicas derivadas de la adopción y la difusión de herramientas de IA.

I - COMILLAS INTERNACIONAL

OBJETIVO: Impulsar sustancialmente la internacionalización de la comunidad universitaria y de su actividad.

DESCRIPCIÓN: Profundización del proceso de internacionalización de la universidad, entendido como una diversificación de la comunidad universitaria originaria y una mayor actividad académica con presencia internacional, preferentemente mediante la vinculación en redes con otras universidades o instituciones y a través del uso del inglés junto al español como lenguas vehiculares de la actividad formativa e investigadora.

J - JESUIT GLOBAL NETWORK

OBJETIVO: Fortalecer y trabajar con las redes nacional (UNIJES) e internacional (Kircher, IAJU) de universidades jesuitas.

DESCRIPCIÓN: Posicionamiento activo en la consolidación e impulso de las redes jesuitas de universidades en España, Europa y el resto del mundo para impulsar la internacionalización, la vinculación y la transformación de Comillas mediante actividades colaborativas en todas las dimensiones universitarias (docencia, investigación, transferencia y gestión).

A
B C
D E F
G H I J

3.5. PROYECTOS, ACCIONES E INDICADORES

Para la ejecución del plan, los 10 programas estratégicos se despliegan en proyectos más específicos que a su vez incluyen las acciones o hitos que deben desarrollarse en los próximos cinco años. Un total de 136 acciones completan el despliegue de los 41 proyectos identificados. El cumplimiento de estas acciones, a su vez, debe corroborarse a través de una batería de 249 indicadores y evidencias que están asociados a cada una de ellas.

Los indicadores adoptados responden a dos categorías. Por un lado, los indicadores cuantitativos en sentido estricto son susceptibles de medición y requieren una adecuada labor de gestión del dato. Por otra parte, los llamados indicadores de cumplimiento consisten en evidencias documentales o prácticas de que determinadas actuaciones han sido efectivamente llevadas a cabo. A su vez, los indicadores de medición pueden disponer de un valor inicial si no responden a actividades estrictamente nuevas y, en todo caso, de una meta o valor final que puede desplegarse en valores parciales a conseguir en cada uno de los cursos académicos de aplicación del plan.

PLAN ESTRATÉGICO COMILLAS 2025 - 2030

FIGURA 8. Programas, proyectos, acciones e indicadores

El total de proyectos, acciones e indicadores previstos para la ejecución de cada uno de los diez programas es el siguiente:

PROGRAMA - A -
INVESTIGACIÓN CON IMPACTO

PROYECTO A1 - FOCALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Diferenciar Comillas en materia de investigación a través de la definición de los focos estratégicos de investigación que, de acuerdo con las prioridades de la Compañía y la Universidad, busquen dar respuesta a los retos de la sociedad, empresas e instituciones desde todas las áreas de conocimiento de Comillas.

ACCIONES

A11	Identificación y declaración de los focos estratégicos de investigación
A12	Desarrollo de un plan para promover la investigación de impacto en los focos estratégicos

INDICADORES

A111	Propuesta de focos prioritarios: evidencia documental
A121	Aprobación del plan: evidencia documental
A122	Número de proyectos vinculados con los focos estratégicos
A123	Número de publicaciones de alto impacto vinculadas con los focos estratégicos

PROYECTO A2 - IMPACTO Y TRANSFERENCIA

Incrementar el impacto en la sociedad a través de la transferencia (proyectos con empresas e instituciones, emprendimiento, influencia en las políticas públicas, etc.) y comunicación de los resultados de la investigación. Crear y mantener redes nacionales e internacionales de colaboración intersectorial con empresas, instituciones públicas y privadas en los temas estratégicos de investigación

ACCIONES

A21	Desarrollo de un plan para impulsar la transferencia y el impacto de la investigación en la sociedad
A22	Mejora de las estructuras de apoyo a la transferencia
A23	Publicación y presentación de un informe anual en diferentes formatos con los principales resultados de investigación desde la perspectiva de su impacto social
A24	Aumento de la intersectorialidad o vinculación con entidades externas en la generación de conocimiento

INDICADORES

A211	Propuesta de focos prioritarios: evidencia documental
A221	Número de patentes y modelos de actividad registrados y activos
A222	Número de spin-offs
A223	Número de publicaciones científicas de nivel Q1 (o equivalente), impacto normalizado, citas y altmetría
A231	Publicación del informe anual sobre impacto social de la investigación: evidencia documental
A241	Fondos externos captados para proyectos y contratos de investigación de Comillas

PROYECTO A3 - PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Promover políticas que favorezcan el desarrollo de la actividad investigadora y de transferencia de los grupos de investigación. Favorecer la creación nuevos centros de investigación (institutos, cátedras y observatorios) capaces de captar financiación externa. Integrar los programas de doctorado en la estrategia de investigación de la universidad. Todo ello con el objetivo de generar las estructuras necesarias para consolidar a Comillas como referente en las áreas estratégicas de investigación, atrayendo, reteniendo y potenciando talento docente e investigador

ACCIONES

A31	Revisión del modelo de gestión de los proyectos con financiación externa
A32	Creación de nuevos centros de investigación
A33	Plan de apoyo al PDI para la obtención de proyectos y contratos de investigación
A34	Plan de atracción y fidelización de talento nacional e internacional, predoc, postdoc y de líderes en investigación en nuestras áreas de conocimiento y focos estratégicos
A35	Articulación de los programas de doctorado con los grupos de investigación, cátedras e institutos

INDICADORES

A311	Revisión del modelo de gestión de los proyectos con financiación externa: evidencia documental
A321	Revisión de la normativa de grupos de investigación
A322	Número de grupos de investigación consolidados con relevante actividad financiada
A323	Nuevos centros de investigación

A331	Número de proyectos y contratos de investigación obtenidos
A341	Plan de atracción de talento nacional e internacional: evidencia documental
A342	Número de estudiantes de grado y máster incorporados a actividades de investigación
A351	Número de estudiantes de doctorado con contrato predoctoral financiado o cofinanciado

PROYECTO A4 - INVESTIGACIÓN INTERDISCIPLINAR, COLABORATIVA, INTERNACIONAL Y CIENCIA ABIERTA

Establecer alianzas de investigación estables con universidades, empresas e instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, y en particular con las universidades de las redes UNIJES, Kircher e IAJU. Fomentar la interdisciplinariedad, así como políticas de ciencia abierta.

ACCIONES

A41	Promoción de la realización de proyectos con instituciones externas
A42	Impulso a la investigación en red con las universidades de UNIJES, Kircher e IAJU
A43	Apoyo a la internacionalización de la investigación y la movilidad
A44	Promoción de la investigación interdisciplinar
A45	Promoción de la ciencia abierta

INDICADORES	
A411	Número de proyectos o contratos de investigación realizados por Comillas junto con equipos o investigadores de otras instituciones nacionales e internacionales
A412	Número de entidades externas que realizan actividades de investigación en colaboración directa con la universidad
A413	Fondos captados para proyectos en colaboración con instituciones externas
A421	Número de acuerdos de cotutela internacional
A431	Número y duración de estancias internacionales del PDI de Comillas y de investigadores visitantes
A441	Número de publicaciones en coautoría con instituciones externas e internacionales
A451	Plan de ciencia abierta: evidencia documental

PROGRAMA - B -
PARTENARIADO PREFERENTE

PROYECTO B1 - ALIANZA COMILLAS

Establecer redes preferentes y permanentes de colaboración con determinadas empresas, fundaciones o entidades sociales sobre una relación de beneficio mutuo, incluyendo una variedad de acciones: prácticas para alumnado, investigaciones aplicadas, financiación de proyectos o becas, ayuda al emprendimiento, empleabilidad de egresados, formación in-company, formación dual, etc. Incluir a las entidades colaboradoras permanentes en diferentes órganos de la universidad según su volumen o su grado de vinculación. Fidelizar y cuidar a los financiadores externos o donantes con los que la universidad aspira a mantener una relación privilegiada y permanente

ACCIONES

B11	Definición y puesta en práctica de la(s) categoría(s) de empresas amigas
B12	Confección del mapa de potenciales empresas amigas por sectores, fijando las preferencias
B13	Crecimiento progresivo de las empresas amigas de las fijadas en el mapa de potenciales
B14	Redacción de un marco de colaboración con las empresas amigas, que tendrá en cuenta la categorización de estas

B15	Creación del Consejo Comillas de Empresas y del Círculo Comillas de Entidades Colaboradoras
B16	Incremento de la financiación privada

INDICADORES	
B111	Redacción de las bases reguladoras de las diferentes categorías de empresas amigas: evidencia documental
B112	Aprobación de las bases reguladoras por el CDA y delimitación de los actores implicados (financiero, marketing, comunicación, alumnos, alumni, OPE): acta
B121	Creación del mapa de potenciales empresas amigas por sectores, fijando el orden de prelación de preferencias
B122	Definición de sectores y empresas excluidas por no ser compatibles con la I+M de la universidad
B131	Número de empresas amigas reconocidas oficialmente en las diversas categorías que formen parte del mapa de potenciales
B141	Aprobación del marco de colaboración con las empresas amigas
B151	Redacción de las bases reguladoras del Consejo Comillas de Empresas y del Círculo Comillas de Entidades Colaboradoras: evidencia documental
B152	Aprobación de las bases reguladoras por el CDA: acta
B153	Constitución y entrada en funcionamiento del Consejo y del Círculo
B161	Cantidad anual de euros captada de entidades privadas
B162	Número de convenios estables de financiación con entidades privadas

PROYECTO B2 - REDES ALUMNI

Potenciar y estructurar las redes de alumni en el conjunto de titulaciones de la universidad, estableciendo mecanismos de representación y coordinación entre asociaciones de alumni y con la universidad

ACCIONES

B21	Organización y representación de redes alumni para el conjunto de titulaciones
B22	Creación y potenciación de los clubs sectoriales de alumni
B23	Creación del Foro Alumni de Comillas en conexión con la oficina de alumni
B24	Desarrollo de la plataforma digital alumni
B25	Coordinación con las redes de alumni de UNIJES/IAJU, así como con la red antiguos alumnos de EDUCSI/WUJA

INDICADORES

B211	Número de titulaciones con redes alumni formalmente constituidas
B212	Número de alumni asociados en las diversas asociaciones vinculadas a la universidad
B221	Número de clubs de alumni y miembros de estos
B222	Acciones realizadas por cada club de alumni, así como la calidad de estas
B231	Redacción de normativa reguladora de las asociaciones alumni y su representación en un foro oficial de la universidad: evidencia documental
B232	Aprobación de la normativa por el CDA: acta

B233	Constitución del foro e inicio de funcionamiento
B241	Número de usuarios registrados en la plataforma digital alumni
B251	Número de reuniones o encuentros de coordinación con las redes de alumni de UNIJES/IAJU o con la red de antiguos alumnos de EDUCSI/WUJA

PROYECTO B3 - APUESTA EMPRENDIMIENTO

Impulsar el emprendimiento como oportunidad formativa y de empleabilidad, sin perder el foco en la necesaria adecuación del binomio rentabilidad/riesgo por parte de cada uno de los proyectos en los que la universidad tome posición, a través de convocatorias regulares para el apoyo a iniciativas de emprendimiento

ACCIONES

B31	Plan de impulso al emprendimiento del alumnado

INDICADORES

B311	Número de estudiantes o alumni participando directamente en los proyectos de emprendimiento aprobados y apoyados por la universidad
B312	Número de créditos formativos ofertados sobre emprendimiento
B313	Número de spin-offs o proyectos emprendedores aprobados y apoyados por la universidad
B314	Número de convocatorias de la universidad para el apoyo a proyectos de emprendimiento

PROYECTO B4 - LANZAMIENTO DEL ENDOWMENT

Crear un fondo de donaciones de alumni y personas identificadas con la universidad que busquen donar recursos destinados a tener una contribución a Comillas dilatada en el tiempo

ACCIONES

B41	Búsqueda del grupo de referencia del Endowment
B42	Configuración jurídica y económica y definición de los fines del Endowment
B43	Delimitación del Endowment de otras estrategias de captación de fondos (becas, proyectos de investigación, cátedras, etc.)
B44	Lanzamiento del Endowment
B45	Gestión del Endowment

INDICADORES

B411	Definición del grupo de referencia, redacción de las normas del Endowment y creación de este
B421	Campañas de fundraising y seguimiento de estas
B431	Redacción de bases reguladoras del Endowment y su delimitación de otras estrategias de captación de fondos
B441	Fondos captados y granularidad de las donaciones
B451	Gestión de los ingresos, los gastos (destino e importe), política de inversiones y gobernanza del Endowment

PROGRAMA - C -
COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

PROYECTO C1 - CUIDADO DE LA CASA COMÚN

Ser una universidad de ecología integral de acuerdo con la Encíclica Laudato si' mediante la incorporación del cuidado de la Casa Común en toda la actividad universitaria y con toda la comunidad universitaria. Incluir la dimensión de la ecología integral en los espacios educativos, la formación de alumnos, la investigación y la gobernanza interna. Apostar por la sostenibilidad ambiental y el cuidado de la Casa Común como tema prioritario de investigación y transferencia para Comillas. Asegurar que todos los edificios e infraestructuras de la universidad responden a plan de sostenibilidad establecido por la Unidad de Ecología Integral (UEI)

ACCIONES

C11	Incorporación de contenidos de ecología integral en las guías docentes de las asignaturas transversales de grado
C12	Oferta de módulos complementarios y formación no oficial sobre ecología integral
C13	Incorporación del cuidado de la Casa Común en uno de los focos prioritarios de investigación de Comillas
C14	Creación de un grupo, equipo o instituto de investigación interdisciplinar que incluya como eje central los enfoques de ecología integral o sostenibilidad ambiental
C15	Realización y actualización periódica de una memoria de sostenibilidad a cargo de la UEI
C16	Mejora de la eficiencia medioambiental

INDICADORES	
C111	Número de guías docentes de asignaturas de grado que han incorporado contenidos de ecología integral
C121	Número de créditos ofertados sobre ecología integral en módulos complementarios y formación no oficial
C131	Listado de focos prioritarios de investigación incorporando la ecología integral: evidencia documental
C132	Número de proyectos o contratos de investigación que abordan directa y principalmente cuestiones de ecología integral, sostenibilidad ambiental o cuidado de la Casa Común
C133	Número de publicaciones alineadas con la PAU4 o con los ODS
C141	Constitución formal del grupo, equipo o instituto de investigación sobre ecología integral o sostenibilidad ambiental
C151	Mejora progresiva de los indicadores de sostenibilidad de la universidad, siguiendo el plan establecido en la memoria de sostenibilidad por la UEI
C161	Porcentaje de metros cuadrados en edificios con certificación energética A

PROYECTO C2 - UNIVERSIDAD COMPROMETIDA

Incluir la justicia social en la formación de todo el alumnado mediante materias básicas o iniciativas transversales (APS, UNINPSI, consultoría social, asignaturas de ética, clínica jurídica, Comillas Solidaria...). Alinear parcialmente los focos prioritarios de investigación con las preferencias de la Compañía y con la Agenda 2030

ACCIONES	
C21	Incorporación de materias, módulos o actividades transversales de formación relativos al compromiso social en coordinación con las instituciones del sector social de la Compañía de Jesús (Entreculturas, Alboan, SJM, etc.)
C22	Incorporación de las preferencias de la Compañía y de los planes estratégicos de IAJU, Kircher Network y UNIJES en la definición de los focos prioritarios de investigación
C23	Incorporación de objetivos de la Agenda 2030 en la definición de los focos prioritarios de investigación

INDICADORES	
C211	Número de asignaturas (titulaciones) que incorporan el contenido mínimo en materias sociales en sus guías docentes a través de su metodología, contenidos o actividades curriculares y que están alineadas con las PAUs
C212	Número de asignaturas que incorporan la participación en proyectos sociales como parte de su actividad formativa
C213	Número de estudiantes que participan anualmente en proyectos formativos de contenido social (clínica jurídica, consultoría social...)
C214	Número de ONGs o entidades del tercer sector que colaboran activa y sustancialmente en la impartición o desarrollo de una asignatura o curso
C221	Número de objetivos o preferencias SJ, IAJU, Kircher o UNIJES incorporados a los focos prioritarios de investigación: evidencia documentalent
C222	Número de proyectos o contratos de investigación que abordan directa y principalmente cuestiones relativas a la Justicia social
C231	Número de objetivos de la Agenda 2030 incorporados a los focos prioritarios de investigación: evidencia documental

PROYECTO C3 - BECAS PARA EL ALUMNADO

Impulsar el compromiso social a través de la concesión de becas y ayudas económicas de la Universidad, buscando y potenciando el talento en los sectores menos favorecidos de la sociedad, incluyendo becas graduales que aumenten la diversidad del alumnado y becas para residencia y manutención que permitan paliar el incremento del precio del alojamiento. Incrementar también las becas de excelencia, tanto en grado como en máster. Asegurar la eficacia de las ayudas económicas y su destino para los sectores efectivamente necesitados

ACCIONES	
C31	Incremento de las becas destinadas a alumnos procedentes de sectores sociales con menor poder adquisitivo, personas con discapacidad y grupos marginados
C32	Incremento de los convenios con entidades privadas para la financiación de alumnos procedentes de sectores sociales con menor poder adquisitivo, personas con discapacidad y grupos marginados

INDICADORES	
C311	Número de estudiantes becados a través de programas propios para estudiantes de sectores menos favorecidos
C312	Número de ayudas al estudio para familias numerosas
C313	Número de estudiantes con "becas de excelencia", tanto en grado como en máster (por ejemplo, premio extraordinario de grado)
C314	Cantidad de euros dedicados a becas para estudiantes de sectores menos favorecidos
C315	Estudio de la efectividad de las becas económicas respecto de la capacidad económica de los beneficiarios
C321	Cantidad de euros obtenidos de entidades privadas para estudiantes de sectores menos favorecidos

PROGRAMA - D -
COMUNIDAD DE CUIDADOS

PROYECTO D1 - COMUNIDAD DE VALORES

Desarrollar un proceso participativo y dialogado para actualizar y definir a largo plazo los valores identitarios de la universidad, en línea con la misión y visión y lo establecido en el plan estratégico Comillas 2023 y en los planes estratégicos de UNIJES, Kircher y IAJU, generando una comunidad más cohesionada e identificada con su misión

ACCIONES

D11	Desarrollo de un proceso participativo para la definición de los valores Comillas

INDICADORES

D111	Diseño del proceso: evidencia documental
D112	Culminación del proceso: documento de valores

PROYECTO D2 - COMUNICACIÓN Y COHESIÓN INTERNAS

Revisar y mejorar los canales y medios de escucha y comunicación interna, mejorando tanto las relaciones internas dentro de cada servicio, como entre servicios, centros y personas de las diversas sedes de la universidad y fomentando la interacción y la movilidad interna e intercampus

ACCIONES	
D21	Mejora de la escucha, comunicación y coordinación internas

INDICADORES	
D211	Diseño e implementación de procesos de escucha y de mejora de la comunicación dentro de los servicios y entre servicios
D212	Diseño e implementación de órganos de coordinación entre servicios y entre centros académicos y servicios
D213	Nueva página web, intranet o plataforma digital con organigrama completo y sencillo de todas las sedes, servicios y departamentos

PROYECTO D3 - SLOW UNIVERSITY

Presentar la universidad como un espacio abierto de debate y diálogo reflexivo sobre los grandes retos sociales de nuestro tiempo y como un "agente de resistencia" frente a la inmediatez de la presión social y política de la actualidad

ACCIONES	
D31	Fomento de los espacios de debate y diálogo sobre retos relevantes de actualidad
D32	Limitación en el uso de las tecnologías de comunicación

INDICADORES	
D311	Plan mensual de actividades abiertas con visiones diferentes sobre temas de relevancia social y política
D312	Publicación mensual de diálogos y debates entre diferentes sobre temas de relevancia social y política
D321	Regulación de la comunicación en la comunidad universitaria y de la desconexión digital

PROYECTO D4 - DESARROLLO PROFESIONAL

Implementar políticas para fomentar el desarrollo y desempeño profesional, con especial atención a la planificación, revisando los perfiles de puesto, redefiniendo o clarificando los planes de carrera profesional y sus criterios de valoración

ACCIONES

D41	Definición y objetivación de los desarrollos profesionales del PAS
D42	Redefinición y objetivación de los desarrollos profesionales del PDI
D43	Evaluación de las cargas de trabajo y prevención de riesgos

INDICADORES

D411	Elaboración de un plan de procesos de desarrollo profesional del PAS por categorías o secciones, incluida la evaluación del desempeño: evidencia documental
D412	Aprobación del plan de desarrollo profesional por el CDA: acta
D413	Puesta en marcha del plan de procesos de desarrollo profesional del PAS
D421	Redacción de mejoras en el modelo de desarrollo profesional del PDI: evidencia documental
D422	Aprobación de las mejoras por el CDA y entrada en vigor: acta
D431	Análisis departamental de la planificación de trabajo y detección de disfuncionalidades: evidencia documental
D432	Evaluación anual del conjunto de análisis departamentales y adopción de medidas correctoras: acta

PROYECTO D5 - DESARROLLO PERSONAL

Impulsar políticas activas de conciliación familiar, itinerarios de formación ignaciana y actividades de pastoral para todo el personal de la universidad

ACCIONES

D51	Fomento de la conciliación personal y familiar
D52	Elaboración, aprobación y seguimiento de un plan de formación en I+M para el PAS y PDI

INDICADORES

D511	Número de empleados beneficiarios de medidas de conciliación familiar
D521	Número de iniciativas en formación o identitaria
D522	Número de actuaciones de difusión de las iniciativas en formación o identitaria
D523	Número de empleados en cursos de formación identitaria de la Provincia o UNIJES
D524	Número de empleados en cursos de formación identitaria organizados por la propia Universidad

PROYECTO D6 - CUIDADO DEL ALUMNADO

Favorecer el desarrollo personal del alumnado a través de la oferta de asignaturas o módulos formativos sobre soft-skills y el acompañamiento personalizado, con especial atención a la salud mental y emocional de las personas jóvenes

ACCIONES

D61	Actualización y mejora de la oferta formativa sobre soft-skills

D62	Fomento del Servicio de atención y apoyo integral
D63	Plan de acompañamiento y tutorización

INDICADORES

D611	Evaluación positiva del alumnado sobre la oferta formativa sobre soft-skills
D621	Satisfacción de los estudiantes atendidos por el Servicio de Atención y Apoyo Integral
D622	Número de estudiantes atendidos por el Servicio de Atención y Apoyo Integral
D623	Horas de atención o acompañamiento directo de estudiantes realizadas por el Servicio de Atención y Apoyo Integral
D631	Satisfacción de los estudiantes tutorizados

PROYECTO D7 - COMILLAS INCLUSIVA

Incorporar a la comunidad universitaria personas con discapacidades u otras circunstancias personales específicas, adaptación de la universidad a todos los perfiles posibles e impulsando una actitud de respeto activo por las minorías presentes en la comunidad. Desarrollar los planes de igualdad e incorporar a alumnado con menores recursos económicos o sociales a través de políticas de becas o financiación de estudios, en colaboración con otras entidades educativas, sociales y económicas

ACCIONES

D71	Cuidado de la igualdad y la inclusión de la diversidad en la comunidad universitaria

INDICADORES	
D711	Porcentaje de personal con discapacidad superior al 33%
D712	Porcentaje de alumnado con discapacidad superior al 33%
D713	Porcentaje de espacios (metros cuadrados) con accesibilidad total
D714	Porcentaje de alumnado con beca económica superior al 25% de su matrícula
D715	Porcentaje de mujeres/hombres en cargos directivos
D716	Porcentaje de mujeres/hombres con reducción de jornada o medidas de conciliación

PROGRAMA - E -

COMILLAS EXCELENTE

PROYECTO E1 - COMILLAS TOP UNIVERSITY

Alcanzar la excelencia en el desempeño de las funciones académicas docentes e investigadoras y de las funciones técnicas y organizativas asociadas a las mismas, complementando los proyectos contemplados en los restantes programas y posibilitando la consolidación del reconocimiento externo de Comillas como una universidad de gran prestigio tanto en el plano nacional como internacional

ACCIONES

E11	Atracción del mejor alumnado mediante políticas avanzadas de comercialización
E12	Implementación de un sistema de evaluación docente
E13	Incorporación en la retribución de la evaluación docente
E14	Racionalización y eficiencia operacional de los procesos internos
E15	Intervención y mejora de indicadores seleccionados de prestigio nacionales e internacionales
E16	Obtención de nuevos sellos de prestigio y acreditaciones

E17	Apoyo técnico y administrativo a los centros para la consecución de acreditaciones o sellos de prestigio
E18	Desarrollo de políticas específicas de comunicación para promover la imagen de la universidad

INDICADORES

E111	Aprobación e implementación de un nuevo plan de marketing
E112	Número de alumnos de nuevo ingreso con nota media sobresaliente
E121	Mejora en las encuestas a profesorado
E122	Índice de satisfacción global del alumnado
E131	Aprobación del sistema de retribución ligada a la evaluación docente
E141	Número de procesos revisados y optimizados
E151	Posicionamiento global en los rankings nacionales seleccionados
E152	Posicionamiento global en los rankings internacionales seleccionados
E153	Mejora del índice H de la Universidad
E161	Número de acreditaciones o sellos relevantes obtenidos como universidad
E171	Número de acreditaciones o sellos relevantes obtenidos por los centros de la universidad
E181	Medición del reconocimiento de marca en encuestas a la sociedad

PROYECTO E2 - POSTGRADO, LIFE LONG LEARNING Y FORMACIÓN FLEXIBLE

Incrementar significativamente la formación de postgrado, ejecutiva y a lo largo de la vida como una de las estrategias académicas fundamentales para la consolidación y expansión de la marca Comillas como universidad excelente. Aumentar para todo el alumnado las posibilidades de formación flexible en contenidos, duración y forma de impartición en todas las etapas formativas de educación superior

ACCIONES

E21	Acreditación de la oferta de programas de postgrado oficial
E22	Incremento sustancial de la oferta de programas de formación continua, permanente, ejecutiva o in-company
E23	Desarrollo de programas propios flexibles (minor) que acompañen y enriquezcan la formación de grado o postgrado
E24	Desarrollo de protocolo para docencia híbrida y para contenidos en plataformas abiertas (MOOC)

INDICADORES

E211	Número de créditos de postgrado matriculados
E212	Número de créditos de formación continua matriculados
E221	Número de personas matriculadas en programas de formación continua
E222	Número de empresas o entidades con convenios o contratos para la formación in-company o continua
E223	Cantidad de euros ingresada a través de la formación continua, permanente, ejecutiva o in-company

E231	Número de programas flexibles ofertados
E232	Número de alumnos de grado matriculados en programas flexibles
E233	Número de alumnos de postgrado matriculados en programas flexibles
E241	Número de asignaturas híbridas que se adaptan al protocolo para docencia híbrida
E242	Número de MOOC

PROYECTO E3 - CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

Captar nuevo talento y retener el talento del personal PDI y PAS. Aumentar la eficacia y profesionalización en la gestión, dando un papel más activo al PAS para centrar al PDI en sus labores docentes e investigadoras. Incorporar talento al claustro y gestión de forma flexible, buscando sinergias en profesores asociados y alumni y favoreciendo el diálogo con las empresas

ACCIONES

E31	Diseño e implementación de un plan para la captación y retención de personal académico y técnico con alto rendimiento
E32	Impulso a la formación continua y permanente para PAS y PDI
E33	Diseño e implementación de un plan para la colaboración del personal asociado y alumni en acciones estratégicas
E34	Redacción y aprobación de un plan de formación en IA al personal técnico dirigida a la liberación de tareas de gestión al PDI

INDICADORES

E311	Redacción de un plan para la captación y retención de personal académico y técnico con alto rendimiento

E312	Aprobación del plan para la captación y retención del personal académico y técnico con alto rendimiento
E313	Número medio de solicitudes recibidas por cada posición académica y técnica ofertada
E321	Número de horas de formación continua recibida por PAS y PDI
E331	Redacción de un plan para la colaboración del personal asociado y alumni en acciones estratégicas
E332	Aprobación del plan para la colaboración del personal asociado y alumni en acciones estratégicas
E333	Número de profesores asociados vinculados a la universidad en tareas que exceden la docencia reglada
E334	Número de colaboradores alumni la universidad con vinculación mínima de 10 horas por año
E341	Número de personal técnico formado en IA para la liberación de tareas de gestión al PDI
E342	Mejora en la satisfacción global del empleado (encuesta del empleado)

PROGRAMA - F -
FORMACIÓN IGNACIANA E INTEGRAL

PROYECTO F1 - FORMACIÓN EN VALORES

Generalizar el valor añadido de la formación ignaciana: formación en valores, compromiso social, pensamiento crítico, crecimiento personal y religioso, apertura a la trascendencia. Potenciar nuestros valores identitarios y misionales, clarificando el sentido de las asignaturas identitarias y mejorando su coordinación y comunicación

ACCIONES	
F11	Inclusión obligatoria de un número mínimo de créditos en todos los grados estructurados en "asignaturas identitarias" o de formación en valores
F12	Mejora de la oferta complementaria de formación en valores

INDICADORES	
F111	Redacción del nuevo plan de asignaturas de formación en valores: evidencia documental
F112	Aprobación del plan por el CDA: acta
F113	Implantación del plan por cursos
F121	Número de créditos ofertados en formación en valores no obligatoria
F122	Número de créditos matriculados en formación en valores no obligatoria

PROYECTO F2 - ACOMPAÑAMIENTO AL ALUMNADO

Innovar y mejorar los procesos de acompañamiento y tutorización del alumnado desde el ingreso hasta el egreso, homogenizando en todos los centros el rol del tutor y la labor de mentorización. Estudio del impacto en los valores del estudiantado tras su paso por la universidad

ACCIONES

F21	Procedimiento estandarizado de acompañamiento, tutorización y seguimiento del alumnado de grado
F22	Formación específica de las personas tutoras
F23	Redacción, implementación y revisión del Plan de Acción Tutorial

INDICADORES

F211	Redacción del procedimiento: evidencia documental
F212	Aprobación del procedimiento por el CDA: acta
F221	Número de cursos de formación de tutores realizados
F222	Número de personas que han recibido la formación para tutores
F231	Aprobación del plan de acción: acta

PROYECTO F3 - AMPLIACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA

Diversificar la oferta formativa con especial fuerza a través de la formación no oficial continua, permanente, ejecutiva e in-company como elemento de diferenciación de la universidad y expansión de su presencia social. Profundizar en la interdisciplinariedad de las nuevas titulaciones ofertadas, con especial atención a los ámbitos sociosanitarios, las implicaciones éticas, filosóficas, jurídicas y económicas de la inteligencia artificial y la combinación de las ingenierías con otras áreas de conocimiento

ACCIONES	
F31	Implantación de nuevas titulaciones oficiales de grado y posgrado
F32	Incremento sustancial de los créditos de formación no oficial y ejecutiva
INDICADORES	
F311	Nuevos títulos de grado verificados
F312	Nuevos títulos de grado implantados
F313	Nuevos títulos oficiales de postgrado verificados
F314	Nuevos títulos oficiales de postgrado implantados
F321	Número de créditos ofertados en formación no oficial
F322	Número de créditos matriculados en formación no oficial

PROYECTO F4 - INNOVACIÓN DOCENTE

Adoptar metodologías docentes propias de Comillas (APS, ABP, otras) como parte de la diferenciación del modelo formativo propio, así como las claves de la tradición pedagógica ignaciana. Aumentar la utilización de modalidades de enseñanza híbrida o virtual, especialmente en el ámbito del posgrado y la formación permanente

ACCIONES	
F41	Plan de adopción general de metodologías docentes ignacianas (APS, APB, pedagogía ignaciana, debate, etc.)

F42	Incremento de la oferta de créditos de posgrado en modalidad híbrida u online
F43	Incremento de la oferta de créditos de formación no oficial en modalidad híbrida u online

INDICADORES

F411	Redacción del plan de metodologías docentes: evidencia documental
F412	Aprobación del plan de metodologías docentes por el CDA: acta
F413	Implantación del plan de metodologías docentes por cursos
F421	Número de créditos de postgrado ofertados en modalidad híbrida u online
F422	Número de créditos de postgrado matriculados en modalidad híbrida u online
F431	Número de créditos de formación no oficial ofertados en modalidad híbrida u online
F432	Número de créditos de formación no oficial matriculados en modalidad híbrida u online

PROGRAMA - G -

GOBERNANZA EN RED

PROYECTO G1 - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Impulsar, aplicar y adaptar el plan estratégico de la universidad a través de políticas coordinadas y de conjunto que incluyen la rendición de cuentas y la evaluación continua. Incorporar la gestión por riesgos, la prospectiva constante y un seguimiento de la estrategia que asegure la comunicación fluida y transparente entre los centros académicos y los servicios centrales

ACCIONES

G11	Seguimiento coordinado y evaluación continua del plan estratégico
G12	Impulso de la planificación y análisis prospectivo
G13	Incorporación de la gestión por riesgos en el análisis directivo

INDICADORES

G111	Evaluación semestral del desarrollo de los programas del plan estratégico: evidencia documental
G112	Evaluación anual del cumplimiento del plan estratégico por CDA: acta
G113	Sesiones anuales de información sobre el cumplimiento del plan estratégico en el Senado y el Consejo Superior
G121	Número de sesiones del CDA que incluyen análisis de estrategias de medio/largo plazo
G122	Creación de un comité ejecutivo de análisis de riesgos y estratégico
G131	Informe anual sobre identificación, medición, mitigación y gobernanza de riesgos

PROYECTO G2 - EXTERNAL BOARDS

Reformar el Consejo Superior para establecer un órgano consultivo permanente compuesto por personas relevantes de la Compañía y de entidades económicas, sociales o culturales de especial importancia para la labor universitaria, reservando un ámbito decisorio para un determinado nivel de dicho órgano, que sirva al mismo tiempo como instrumento de control y transparencia y como elemento de coordinación con otras universidades jesuitas. Aumentar o consolidar External Boards en los centros académicos, formados por alumni, representantes de entidades empleadoras y profesionales de reconocido prestigio en sus áreas respectivas

ACCIONES

G21	Reforma y adaptación del Consejo Superior como nuevo Consejo Social Superior
G22	Regulación y extensión a todos los centros o titulaciones de External Boards conformados por alumni, profesionales o representantes de empresas o entidades empleadoras

INDICADORES

G211	Redacción de la normativa reguladora del nuevo Consejo Superior: evidencia documental
G212	Aprobación de la normativa por el CDA: acta
G213	Constitución e inicio del funcionamiento del nuevo Consejo
G214	Número de sesiones celebradas por el Consejo Social Superior y por su Comisión Permanente
G221	Aprobación de la normativa de External Boards por el CDA: acta
G222	Constitución e inicio del funcionamiento de External Boards en todas las titulaciones de grado o centros académicos
G223	Número de sesiones celebradas por el conjunto de los External Boards de facultades o titulaciones

PROYECTO G3 - PARTICIPACIÓN Y COHESIÓN

Implementar mecanismos de comunicación interna presencial o virtual que aseguren los flujos de información adecuados dentro y entre facultades, escuelas, servicios y sedes. Revisar la presencia y peso de las diferentes categorías de profesores y del PAS en los diferentes órganos de representación de la universidad y revisar el peso asignado al alumnado en los órganos decisorios

ACCIONES

G31	Nuevo plan de comunicación interna de la comunidad universitaria
G32	Revisión de la normativa sobre órganos de participación y decisión de la universidad

INDICADORES

G311	Redacción del plan de comunicación interna: evidencia documental
G312	Aprobación del plan de comunicación interna por el CDA: acta
G313	Implementación y puesta en práctica de los diversos medios comunicativos del plan
G321	Redacción de la nueva normativa sobre órganos de participación y decisión: evidencia documental
G322	Aprobación de la normativa por el CDA: acta
G323	Constitución de los órganos renovados conforme a la nueva normativa
G324	Porcentaje de profesores por categorías, personal PAS y alumnos en los principales órganos representativos o directivos

PROYECTO G4 - COMILLAS MULTICAMPUS

Expandir espacialmente las instalaciones, infraestructuras y servicios para rentabilizar la presencia de la universidad en varios espacios y sedes, generando un lugar más amable para estar y trabajar, y para mejorar la experiencia universitaria del alumnado. Descentralizar determinados servicios, actividades o recursos para presentar en una oferta integrada las distintas ubicaciones de Madrid como un campus articulado en varias sedes (multicampus)

ACCIONES

G41	Adaptación y ampliación de los espacios e instalaciones de la universidad
G42	Incremento de los espacios dedicados al alumnado y a la vida universitaria
G43	Descentralización de servicios universitarios
G44	Establecimiento de un servicio de transporte entre campus y sedes

INDICADORES

G411	Metros cuadrados disponibles en el conjunto de la universidad
G412	Metros cuadrados de uso abierto en el conjunto de la universidad
G421	Metros cuadrados disponibles para el alumnado y vida universitaria más allá de la docencia estricta
G431	Porcentaje de servicios universitarios con presencia efectiva en las dos sedes principales de Madrid
G441	Apertura del servicio de transporte entre campus y sedes

PROGRAMA - H -

INTELIGENCIA ARTIFICIAL 360º

PROYECTO H1 - INVESTIGACIÓN INTELIGENTE

Impulsar el uso de herramientas digitales y de IA para potenciar el impacto de la investigación y favorecer su transferencia a empresas, instituciones y el conjunto de la sociedad desde las múltiples consideraciones éticas, filosóficas y jurídicas que plantea. Ser líderes en su implantación y en las reflexiones éticas y de gobernanza asociadas a ella

ACCIONES

H11	Desarrollo de investigaciones sobre los retos derivados de la emergencia de la IA
H12	Utilización de las herramientas de IA para potenciar la calidad y el impacto de la investigación realizada en la universidad
H13	Realización de actividades de divulgación y transferencia sobre los retos derivados de la IA
H14	Promoción de investigaciones interdisciplinares que aborden retos derivados de la IA

INDICADORES

H111	Número de publicaciones científicas de alto impacto y proyectos sobre IAl
H121	Diseño del plan de capacitación para del PDI en el uso de la IA en la investigación: evidencia documental
H131	Número de actividades científicas de divulgación y transferencia sobre los retos derivados de la IA
H141	Número de publicaciones interdisciplinares de alto impacto y proyectos sobre IA

PROYECTO H2 - DOCENCIA INTELIGENTE

Incorporar la IA a la docencia para lograr un aprendizaje más profundo, eficiente y flexible. Formar al PDI, proporcionar las herramientas tecnológicas necesarias y diseñar un proyecto de cambio cultural, despliegue e implantación

ACCIONES

H21	Inclusión de la IA como herramienta de aprendizaje en los currículos o guías docentes de las asignaturas de todos los programas de la universidad
H22	Revisión de los sistemas de evaluación y calificación de todos los programas formativos de Comillas
H23	Diseño e implementación de un plan de capacitación para el personal docente en el uso de la IA como herramienta de enseñanza
H24	Diseño de un plan de comunicación interna y externa sobre la adopción de la IA
H25	Creación de un comité de coordinación y seguimiento sobre la adopción, difusión y aplicación de la IA en la actividad docente

INDICADORES

H211	Número de guías docentes adaptadas a la inclusión de la IA como herramienta de aprendizaje
H221	Número de herramientas basadas en IA implementadas e integradas en las plataformas de Comillas
H222	Numero de asignaturas cuyos sistemas de calificación y evaluación han sido adaptados con motivo de la emergencia de la IA
H231	Diseño del plan de capacitación para el PDI en el uso de la IA en la docencia: evidencia documental
H241	Número de docentes formados o capacitados en el uso de la IA
H251	Constitución y puesta en funcionamiento del comité de coordinación y seguimiento sobre la aplicación de la IA en la actividad docente: evidencia documental

PROYECTO H3 - FORMACIÓN INTELIGENTE

Incorporar los conocimientos y habilidades necesarios por la emergencia de la IA en los títulos existentes, así como crear nuevos programas. El objetivo final es preparar a los estudiantes para una sociedad y un mercado laboral en el que ser competente en todo lo relacionado con la IA será un elemento clave

ACCIONES

H31	Actualización de las guías docentes de las asignaturas de grado y posgrado para incluir contenidos y competencias sobre IA y su aplicación, y en particular en las asignaturas de ética
H32	Oferta de cursos y módulos adicionales en programas existentes sobre contenidos y competencias relacionadas con la IA
H33	Creación de nuevos programas y asignaturas motivados por la emergencia de la IA

INDICADORES

H311	Número de guías docentes adaptadas a la inclusión de la IA como objeto de estudio
H321	Número de cursos y módulos adicionales en programas existentes ofertados sobre competencias relacionadas con la IA
H331	Número de nuevos programas y asignaturas motivados por la emergencia de la IA

PROYECTO H4 - GOBIERNO INTELIGENTE

Implementar un plan ambicioso de transformación digital y de implantación de la IA que permita a la universidad ser más eficiente en su gestión, más capaz de dar respuesta los retos emergentes y más ágil para poder aprovechar las oportunidades que surgen en un contexto tan cambiante.

ACCIONES	
H41	Diseño de un plan de incorporación de la IA a la gestión de la universidad
H42	Diseño e implementación de un plan de capacitación para todo el personal en el uso de la IA como herramienta de gestión
H43	Diseño de un plan para definir datos estratégicos para la universidad y promover la captura de datos (internos y externos), su almacenamiento y fácil acceso para una mejor y más ágil gestión
H44	Creación de una unidad organizativa que coordine todos los esfuerzos relacionados con el despliegue de la IA en investigación, docencia y gestión
INDICADORES	
H411	Diseño del plan de incorporación de la IA a la gestión de la universidad: evidencia documental
H421	Diseño del plan de capacitación de todo el personal en el uso de la IA como herramienta de gestión: evidencia documental
H431	Número de unidades organizativas que han incorporado herramientas de IA en su gestión
H441	Creación de una unidad organizativa que coordine el despliegue de la IA: evidencia documenta
H442	Captura y almacenamiento de datos estratégicos para la gestión: Número de indicadores disponibles adicionales

PROGRAMA - I -

COMILLAS INTERNACIONAL

PROYECTO I1 - INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Diversificar la comunidad universitaria avanzando hacia la ciudadanía global, tanto respecto al claustro académico como al personal técnico y al alumnado, atrayendo más estudiantes internacionales a la docencia oficial, fomentando la internacionalización en casa, y la presencia en nuevos mercados de maneras diferentes a las tradicionales. Reformar y adaptar los procesos ligados a la captación internacional

ACCIONES

I11	Incremento de las habilidades internacionales del personal PDI y PAS
I12	Incremento de becas para estudiantes extranjeros
I13	Ampliación de la comercialización internacional de la oferta docente en todas las disciplinas
I14	Incremento de actividad asociada a internacionalización en casa como COIL
I15	Simplificación del proceso de matriculación de estudiantes extranjeros
I16	Desarrollo de la actividad del Instituto de Idiomas Modernos para la internacionalización de la comunidad universitaria

INDICADORES

I111	Porcentaje de personal PDI con nivel de inglés B2-C1

I112	Porcentaje de personal PAS con nivel de inglés B2-C1
I113	Porcentaje de personal PDI que participa en proyectos de internacionalización de universidades
I114	Porcentaje de personal PAS que participa en proyectos de internacionalización de universidades
I121	Número de estudiantes extranjeros matriculados
I122	Porcentaje del estudiantes extranjeros matriculados en titulaciones oficiales
I131	Número de titulaciones oficiales con aumento de estudiantes extranjeros matriculados
I141	Número de asignaturas con metodología COIL
I142	Número de asignaturas con otras actividades de internacionalización en casa
I151	Elaboración del programa de cambios y mejoras para el proceso de captación y matriculación de estudiante internacional: evidencia documental
I161	Implementación completa del programa de captación y matriculación de estudiantes internacionales

PROYECTO I2 - INTERNACIONALIZACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA

Aumentar la oferta formativa conjunta con otras universidades extranjeras, especialmente de la Compañía de Jesús, para el desarrollo de títulos oficiales internacionales dobles o conjuntos y adaptar dicha oferta a las necesidades o expectativas del estudiante internacional

ACCIONES

I21	Aumento de la oferta de titulaciones internacionales dobles o conjuntas
I22	Adaptación de la oferta formativa al estudiante internacional
I23	Aumento de la oferta formativa en lengua inglesa

INDICADORES	
I211	Número de titulaciones oficiales dobles o conjuntas ofertadas con universidades extranjeras
I212	Número de créditos matriculados en titulaciones dobles o conjuntas con universidades extranjeras
I221	Identificación de mejoras procedimentales o metodológicas en la incorporación del alumnado extranjero: evidencia documental
I231	Número de créditos de grado ofertados en inglés
I232	Número de créditos de posgrado ofertados en inglés

PROYECTO I3 - INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ampliar las redes internacionales de investigación mediante el apoyo al personal investigador para fomentar su movilidad y vinculación con equipos extranjeros, así como a través de la atracción de personal investigador extranjero a nuestros equipos de investigación o para la realización de estancias en Comillas

ACCIONES	
I31	Fomento de las estancias internacionales de investigación
I32	Atracción de talento investigador internacional
I33	Impulso de la investigación en redes internacionales

INDICADORES	
I311	Número de estancias (movilidad Erasmus o similar) de investigadores de Comillas en centros académicos del extranjero
I312	Número de estancias (mínimo 1 semana) de investigadores extranjeros en Comillas
I321	Número de investigadores extranjeros contratados

I322	Número de doctorandos extranjeros
I331	Número de proyectos o contratos de investigación realizados en colaboración con universidades o entidades extranjeras
I332	Cantidad de euros ingresados en proyectos o contratos de investigación realizados en colaboración con universidades o entidades extranjeras

PROYECTO I4 - COMILLAS GLOBAL

Incorporar personas a la comunidad universitaria que aporten nuevas y diferentes visiones culturales o circunstancias sociales, revisando transversalmente todos los servicios de la universidad para acoger positivamente esta diversidad. Adaptar las estructuras de la universidad para acomodar la acogida del estudiante extranjero

ACCIONES

I41	Diversificación social y cultural de la comunidad universitaria
I42	Incorporación de nuevas perspectivas culturales en las diferentes disciplinas científicas
I43	Elaboración de procedimientos o plan para la acogida e integración del estudiante internacional en todos los servicios

INDICADORES

I411	Redacción de protocolos de atención a alumnado o profesionales provenientes de contextos culturales diferentes
I421	Número de guías docentes que incorporan al menos varias referencias bibliográficas o científicas no occidentales
I431	Elaboración del plan para el proceso de acogida e integración del estudiante internacional de manera transversal a todos los servicios de la universidad: evidencia documental
I432	Implementación completa del plan para el proceso de integración del estudiante internacional

PROGRAMA - J -

JESUIT GLOBAL NETWORK

PROYECTO J1 - DOCENCIA COMPARTIDA

Crear nuevas ofertas formativas, preferentemente de posgrado o no oficial, realizadas juntamente con otras universidades de la Compañía. Constituir y aprovechar un pool de profesorado, materiales y formaciones compartido con UNIJES mediante el intercambio de profesores en modalidad presencial o virtual, o a través de acciones COIL

ACCIONES	
J11	Nuevas titulaciones de posgrado o no oficiales ofertadas juntamente con otras universidades jesuitas
J12	Intercambio de profesorado con otras universidades jesuitas

INDICADORES	
J111	Número de titulaciones oficiales ofertadas juntamente con otras universidades jesuitas
J121	Número de profesores de otras universidades jesuitas que han participado como docentes en titulaciones oficiales (mínimo 10 horas impartidas)
J122	Número de profesores de Comillas que han participado como docentes en titulaciones oficiales de otras universidades jesuitas (mínimo 10 horas)
J123	Número de acciones COIL ejecutadas con profesores de otras universidades jesuitas

PROYECTO J2 - INVESTIGACIÓN DE REFERENCIA

Constituir e impulsar nuevos grupos, cátedras e institutos interdisciplinares de investigación de referencia internacional en temas especialmente relevantes en colaboración entre las cuatro universidades de UNIJES/ACM

ACCIONES

J21	Creación de nuevos institutos interdisciplinares de investigación UNIJES/ACM
J22	Colaboración entre grupos o equipos de investigación que trabajan sobre los mismos ámbitos

INDICADORES

J211	Redacción y aprobación de las bases de funcionamiento de los Institutos de investigación UNIJES/ACM
J212	Definición de los temas centrales para la constitución de los Institutos de investigación UNIJES/ACM
J213	Número de proyectos o contratos de investigación desarrollados por los nuevos Institutos de investigación UNIJES/ACM
J214	Número de investigadores adscritos parcialmente a los Institutos de investigación UNIJES/ACM
J221	Número de proyectos o contratos de investigación obtenidos que se han presentado colaborativamente entre equipos o grupos de investigación similares de diferentes universidades UNIJES
J222	Número de proyectos o contratos de investigación en cuya ejecución colaboran equipos o grupos de investigación similares de diferentes universidades UNIJES

PROYECTO J3 - IAJU PARTNERSHIP

Utilizar preferentemente las redes regionales de universidades jesuitas para impulsar estancias e intercambios internacionales, proyectos de investigación de ámbito internacional o proyectos formativos conjuntos dobles, múltiples o no oficiales (global citizenship, social entrepreneurship...) con otras universidades extranjeras pertenecientes a IAJU. Ofrecer nuevos espacios para desarrollar un posible hub de universidades jesuitas en Madrid

ACCIONES

J31	Creación de un programa específico de intercambio para profesores e investigadores a través de la red IAJU
J32	Desarrollo de proyectos de investigación en conjunto con universidades jesuitas extranjeras
J33	Oferta de titulaciones dobles o conjuntas con universidades jesuitas extranjeras
J34	Diseño y oferta de un proyecto de hub internacional de universidades jesuitas en Madrid

INDICADORES

J311	Número de intercambios outgoing e incoming de profesores e investigadores con universidades de la red IAJU
J321	Número de proyectos o contratos de investigación desarrollados en los que participan universidades jesuitas extranjeras
J331	Número de titulaciones dobles o conjuntas (oficiales o no oficiales) ofertadas junto con universidades jesuitas extranjeras
J341	Redacción y aprobación de un proyecto de hub internacional de universidades jesuitas en Madrid

PROYECTO J4 - PRESENCIA E INTERLOCUCIÓN POLÍTICA

Abrir y mantener un canal de diálogo permanente y sistemático con los diversos agentes políticos y principales instituciones públicas, sobre todo en el ámbito nacional, de la mano de UNIJES para ganar un espacio de interlocución y reconocimiento conjunto

ACCIONES

J41	Desarrollo de una agenda política de interlocución con los principales agentes políticos e institucionales de ámbito nacional
J42	Posicionamiento público sobre temas relevantes para UNIJES/ACM y la Compañía
J43	Desarrollo de una agenda de interlocución con entidades patrocinadoras de proyectos conjuntos para UNIJES/ACM

INDICADORES

J411	Número de reuniones o encuentros con representantes de partidos políticos o instituciones públicas
J412	Número de entidades políticas, institucionales o sociales de relevancia con las que se ha mantenido al menos una reunión o encuentro anual
J413	Creación de un comité de respuesta rápida para la incidencia ante procedimientos normativos y negociaciones políticas (presupuestarias)
J421	Número de documentos o posicionamientos UNIJES/ACM presentados públicamente
J422	Cantidad de euros obtenida a través del patrocinio de proyectos universitarios conjuntos UNIJES/ACM

PLAN
COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

3.6. DESPLIEGUE Y PLAN OPERATIVO

El despliegue del plan conlleva, en la Fase 4 de su proceso, la elaboración por la dirección de la Universidad de un plan operativo que sirve como hoja de ruta para la posterior implementación, seguimiento y evaluación de aquel. Este plan operativo parte de la matriz de programas y proyectos del plan estratégico, sobre los que el Consejo de Dirección Ampliado determina tanto la responsabilidad directa que corresponde a cada una de las acciones previstas como el ritmo de cumplimiento o medición de los indicadores asociados.

A. Para los indicadores de cumplimiento, el plan operativo establece el curso académico en el que deben verificarse

B. Para los indicadores de medición, el plan operativo contiene los valores finales que deben ser alcanzados, así como los valores parciales que deben cumplirse en cada uno de los cursos académicos intermedios. Ello obliga a determinar el valor inicial o base en aquellos indicadores de medición que no corresponden a datos nuevos.

Al mismo tiempo, de los propios indicadores y acciones se infiere el centro académico o técnico ejecutor o responsable y, en consecuencia, el decanato o dirección que debe asegurar el cumplimiento de los valores decididos, completándose así el plan operativo. Estos responsables son coordinados y apoyados por los vicerrectores titulares de cada programa dotando los recursos que resulten necesarios en cada caso.

De este modo, el plan operativo se presenta como un complemento necesario del plan estratégico. Mientras este es un documento abierto y accesible en el que se condensa la estrategia de la Universidad, el plan operativo es un instrumento interno que orienta a la dirección en la implementación de aquel y contiene una metodología de seguimiento y evaluación para los cinco años de vigencia del plan.

El formato del plan operativo que se despliega a partir del presente plan estratégico responde al siguiente esquema:

PLAN ESTRATÉGICO													
PROGAMA	**PROYECTO**	**ACCIÓN**	**INDICADORES**	**VALOR INICIAL**	**META**	CURSO ACADÉMICO					**VICERR**	
						2025 / 2026	2026 / 2027	2027 / 2028	2028 / 2029	2029 / 2030	**VICERRECTORADO DE ESTRATEGIA, INTERNACIONALIZACIÓN Y ORDENACIÓN ACADEMICA**	**VICERRECTORA DE RELACIONES INSTITUCIONALES, ORGANIZACIÓN**
X	**X1**	**X11**	**DE CUMPLIMIENTO**		**202X**							**(X**
X	**X1**	**X11**	**DE MEDICIÓN**	**YYY**	**Z5**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**	**(X)**	

PLAN OPERATIVO

RECTORADO RESPONSABLE				FACULTAD, ESCUELA O SERVICIO RESPONSABLE								
INSTITUCIONALES, ORGANIZACIÓN Y SECRETARÍA GENERAL	VICERRECTOR DE IDENTIDAD Y MISIÓN Y DE ALUMNOS Y ALUMNI	VICERRECTOR DE PROFESORADO, INVESTIGACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	DIRECTOR PARA ASUNTOSECONÓMICOS Y DE RELACIONES CON EMPRESAS	FACULTAD DE DERECHO	FACULTAD DE EMPRESARIALES	ESCUELA DE INGENIERÍA	FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES	FACULTAD DE TEOLOGÍA	ESCUELA DE ENFERMERÍA	INEA	ONEXED	SERVICIO RESPONSABLE
X)			(X)			(X)			(X)	(X)		
		(X)		(X)			(X)					(X)

FIGURA 10. Formato del plan estratégico

USA
85%
15%
PLAN

3.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento del presente plan estratégico se basa, por una parte, en el plan operativo que concreta el calendario de ejecución de las acciones y el nivel de cumplimiento de los diferentes indicadores. Por otra parte, en un esquema sencillo de monitorización y evaluación del plan que asegure su carácter estratégico, transversal y coordinado.

Para ello, se establece un **Comité Ejecutivo** específico para el seguimiento del plan estratégico que estará presidido por el rector y vice presidido por la Vicerrectora de Estrategia, Internacionalización y Ordenación Académica. Dicho Comité se completará con el director de Asuntos Económicos y Relaciones con Empresas, como máximo representante no académico de la dirección, por un segundo vicerrector y por uno de los decanos o directores de escuelas o centros como miembros del Equipo Rectoral y Consejo de Dirección Ampliado respectivamente.

Este comité ejecutivo tiene la responsabilidad primordial de asegurar el cumplimiento del plan estratégico, su seguimiento y su evaluación, en los términos contenidos en el mismo. A estos efectos, tiene la potestad de incluir el análisis del seguimiento

del plan en las reuniones de dirección, así como asegurar la necesaria comunicación sobre el plan con el Consejo Superior.

Bajo este comité ejecutivo, el **equipo rectoral** es la instancia competente para liderar el desarrollo de los diez programas estratégicos. Estos programas son dirigidos por los vicerrectores atendiendo a los principios de coordinación, colegialidad y colaboración. Cada uno de los programas cuenta con un vicerrector responsable y un segundo vicerrector competente en función de su mandato. A su vez, todos los miembros del equipo rectoral comparten la responsabilidad sobre al menos uno de los programas con cada uno de los miembros de dicho equipo, cerrando una malla completa de responsabilidades cruzadas. De este modo, se pretende asegurar la transversalidad y la complementariedad de las políticas de desarrollo del plan que se proyectan sobre las cinco dimensiones universitarias.

El reparto de responsabilidades máximas sobre cada uno de los diez programas estratégicos responde al siguiente esquema:

VICERRECTORADO RESPONSABLE						
Resp. 1	Resp. 2	EIOA	ROSG	IMAA	PIIA	DAER
PIIA	EIOA				L	
DAER	IMAA					L
IMAA	PIIA			L		
ROSG	IMAA		L			
EIOA	DAER	L				
EIOA	ROSG	L				
ROSG	DAER		L			
PIIA	DAER / ROSG				L	
EIOA	PIIA	L				
IMAA	EIOA			L		

Leyenda

- A - INVESTIGACIÓN CON IMPACTO
- B - PARTENARIADO PREFERENTE
- C - COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
- D - COMUNIDAD DE CUIDADOS
- E - COMILLAS EXCELENTE
- F - FORMACIÓN IGNACIANA E INTEGRAL
- G - GOBERNANZA EN RED
- H - INTELIGENCIA ARTIFICIAL 360°
- I - COMILLAS INTERNACIONAL
- J - JESUIT GLOBAL NETWORK

Información de acrónimos (Pág. 4)

FIGURA 11. Reparto de responsabilidades de cada programa

Los proyectos en los que se despliega cada programa y las acciones dentro de dichos proyectos pueden ser liderados por uno o varios decanos, directores de servicios u otros cargos directamente competentes. Se pretende con ello facilitar la implicación de todas las unidades académicas y técnicas en el cumplimiento de la estrategia de la universidad y al mismo tiempo hacerlo mediante un esquema sencillo que facilite su posterior seguimiento y evaluación.

Por su parte, el **modelo de seguimiento,** canalizado a partir del llamado plan operativo, implica una revisión compartida de los indicadores y acciones pendientes en cada uno de los semestres y una evaluación y actualización del grado de cumplimiento del plan estratégico al final de cada uno de los años académicos.

A. EN EL COMIENZO DE CADA SEMESTRE:

a. Cada vicerrectorado responsable de programa organiza las acciones que deben desarrollarse o los indicadores que deben cumplirse y su asignación a los diferentes centros académicos o servicios.

b. Cada decanato o dirección de escuela recopila las acciones derivadas de los distintos programas del plan cuya ejecución deba abordarse en el semestre y comparte esta información con su equipo decanal. Los vicerrectores, con la colaboración de los adjuntos, hacen lo propio con los servicios centrales bajo su dirección.

B. EN EL FINAL DE CADA CURSO ACADÉMICO:

a. Cada vicerrectorado recopila la información necesaria para presentar una evaluación del grado de cumplimiento de cada programa, con las desviaciones detectadas y, en su caso, las correcciones propuestas.

b. Dicha evaluación es compartida en el Consejo de Dirección Ampliado que, en su caso, aprueba correcciones sobre el plan o medidas para mejorar su cumplimiento.

c. Cada decano o director presenta la evaluación conjunta sobre la evolución del plan ante su claustro y personal respectivo. Cada vicerrector hace lo propio ante los servicios de los que es responsable.

d. El rector y la Vicerrectora de Estrategia presentan la evaluación conjunta sobre la evolución del plan ante el Consejo Superior y el Senado.

Para posibilitar y hacer eficaz este seguimiento, durante la vigencia del plan se mantiene abierto para el Consejo de Dirección un **cuadro de mando** que recoge el plan operativo con los datos actualizados de los distintos indicadores, de forma que la dirección puede disponer en todo momento de la información básica sobre el cumplimiento del plan. Este cuadro de mando, alimentado desde la Oficina de Gobierno del Dato, sirve de hoja de ruta tanto para el Consejo de Dirección Ampliado como para el Comité Ejecutivo del plan estratégico.

Ver infografía ■ **PROGRAMAS** (Pág. 122 -123)

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Comillas aspira a ser percibida como una universidad **NECESARIA** (por su diferencia), **COMPROMETIDA** (con la transformación social), **ESPERANZADA** (en el futuro y las nuevas generaciones) y **ECOLÓGICA** (al servicio de la Casa Común).

Estos cuatro pilares, que derivan directamente de su identidad, misión y visión institucional constituyen el marco de la estrategia que se plasma en el presente documento y engarzan con las prioridades de la Compañía de Jesús en el mundo actual.

Ver FIGURA 3 (Pág. 46) >

Los **4** **PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS** se abordan a través de

10 **PROGRAMAS ESTRATÉGICOS** que a su vez abarcan las

5 **DIMENSIONES DE TRABAJO UNIVERSITARIO**, sin que exista entre ellos relación de jerarquía, sino de complementariedad

Ver FIGURA 4 (Pág. 54) >

4

PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

- TRANSFORMAR
- VINCULAR
- INNOVAR
- INTERNACIONALIZAR

10

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

LIDERADOS POR LOS VICERRECTORADOS

Ver figura 6 pág. 62 >

Ir a pág. 69 >

A INVESTIGACIÓN CON IMPACTO

Ir a pág.74 >

B PARTENARIADO PREFERENTE

Ir a pág.79 >

C COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

Ir a pág.83 >

D COMUNIDAD DE CUIDADOS

Ir a pág.89 >

E COMILLAS EXCELENTE

Ver FIGURA 5 (Pág. 58) >

Ver FIGURA 7 (Pág. 63) >

5 DIMENSIONES
DE TRABAJO UNIVERSITARIO

- FORMACIÓN
- INVESTIGACIÓN
- TRANSFERENCIA E IMPACTO SOCIAL
- COMUNIDAD UNIVERSITARIA
- GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN

Ir a pág. 94 >

F
FORMACIÓN IGNACIANA E INTEGRAL

Ir a pág.98 >

G
GOBERNANZA EN RED

Ir a pág.10

H
INTELIGENCIA ARTIFICIAL 360º

Ir a pág.106 >

I
COMILLAS INTERNACIONAL

Ir a pág. 110 >

J
JESUIT GLOBAL NETWORK

41 PROYECTOS
LIDERADOS POR LOS DECANATOS Y DIRECTORES DE ESCUELAS Y FACULTADES

136 ACCIONES
REPONSABLES: FACULTADES, ESCUELAS Y SERVICIOS

249 INDICADORES

Ver FIGURA 8 (Pág. 68) >

CONCLUSIONES Y COMPROMISO DE FUTURO

El **PLAN ESTRATÉGICO** COMILLAS **2030** representa un compromiso institucional firme y consensuado con el futuro de nuestra Universidad. Tras un proceso participativo y riguroso, culminamos con un documento estratégico estructurado en programas concretos, líneas de acción definidas e indicadores que permitirán evaluar su desarrollo de manera objetiva y transparente.

Este Plan no solo expresa una visión compartida, sino que marca el camino a seguir para afrontar los desafíos de los próximos años con ambición, coherencia y realismo. Los ejes estratégicos definidos articulan una propuesta clara para potenciar nuestra excelencia académica y científica, impulsar la sostenibilidad, profundizar en la transformación digital y proyectar Comillas como una universidad comprometida con el bien común.

El reto ahora es hacer realidad este Plan a través de su implementación efectiva en todos los centros, servicios y unidades, de forma coordinada y con una gestión orientada a resultados. La implicación de toda la Comunidad Universitaria será clave para el éxito de este despliegue.

Afrontamos este reto con ilusión y esperanza, conscientes de las oportunidades que se abren para responder a las necesidades del mundo actual. Lo hacemos desde lo que somos: una universidad de la Compañía de Jesús, inspirada en la tradición educativa jesuita. Esta identidad nos impulsa a formar personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas, y a contribuir activamente a la construcción de una sociedad más justa.

Comillas 2030 no es solo una estrategia institucional: es una expresión del propósito que nos une. A través de este Plan, renovamos nuestro compromiso con una Universidad al servicio de las personas y de la sociedad.

PLAN ESTRATÉGICO COMILLAS **2030**

© Universidad Pontificia Comillas