



Universitat de Lleida



**ESTRATÈGIA DE PROMOCIÓ DE  
LA UdL I DE CAPTACIÓ I  
FIDELITZACIÓ D'ESTUDIANTS,  
2016-2019**

*Consell de Govern, 24 de febrer de 2016*

**Rectorat  
Vicerectorat d'Estudiants**

## **PRESENTACIÓ AL CONSELL DE GOVERN**

La promoció de la Universitat de Lleida, centrada especialment en la captació i fidelització d'estudiants, ha de ser una aposta col·lectiva del conjunt de membres de la comunitat universitària. Aquest document reflecteix una política i unes línies d'acció enfocades a potenciar i consolidar el posicionament de la UdL tant davant la comunitat acadèmica com davant la societat local, nacional i internacional i s'ha dut a terme amb la complicitat i el suport del Consell Social de la Universitat de Lleida. Tanmateix, vol seguir sent un document obert al debat i a l'enriquiment amb propostes que puguin sorgir des dels diversos centres, departaments, serveis i unitats, com també des del professorat, l'estudiantat i el personal d'administració i serveis, a través, en primera instància, dels seus representants, els membres del Consell de Govern de la UdL.

# Índex

---

<b>Títol del capítol o apartat</b>	<b>Pàg.</b>
1. Presentació	4
2. Posicionament i objectius	6
2.1. Posicionament de la UdL	6
2.2. Objectius estratègics	8
3. Principis	11
4. Agents implicats i esquema organitzatiu	14
5. Destinataris i àmbits	16
5.1. Destinataris	16
5.2. Àmbits estratègics	18
6. Programa <i>Camí a la UdL</i> : captació d'estudiants	19
6.1. Definició i Objectius	19
6.2. Línies d'acció	20
6.2.1. Línia de captació d'estudiants de grau	21
6.2.2. Línia de captació d'estudiants de màster	24
6.2.3. Línia de captació d'estudiants de formació contínua	26
6.2.4. Línia de captació de talent jove	28
6.2.5. Línia de captació d'estudiants internacionals	29
6.2.6. Línia de captació de talent de recerca jove	31
7. Programa <i>Tu fas UdL</i> : fidelització d'estudiants	33
7.1. Definició i Objectius	33
7.2. Línies d'acció	35
7.2.1. Línia de la millora de l'orientació i tutoria	36
7.2.2. Línia del desenvolupament d'una docència flexible, participativa i innovadora	37
7.2.3. Línia de la promoció dels ajuts a l'estudiantat	38
7.2.4. Línia de la millora dels serveis i infraestructures	39

7.2.5.	Línia del foment de l'esport universitari	41
7.2.6.	Línia d'impuls de les activitats culturals	42
7.2.7.	Línia del foment de la participació i la representació estudiantil	43
7.2.8.	Línia de la promoció dels processos per a l'ocupabilitat	44
7.2.9.	Línia del subprograma <i>Ambaixadors UdL</i>	46
8.	Programa <i>Som UdL</i> : promoció, imatge, comunicació i xarxes socials	47
8.1.	Definició i objectius	47
8.2.	Línies d'acció	49
8.2.1.	Línia d'acció per a millora de la comunicació i de la informació dins de la UdL i de la UdL cap a la societat	50
8.2.2.	Línia d'acció de promoció per a la millora de la imatge institucional de la UdL	52

# 1. Presentació

---

La Universitat de Lleida va iniciar la seva etapa com una institució universitària consolidada i reconeguda per les administracions l'any 1992. Han passat 23 anys, en els quals la UdL ha treballat per enfortir el seu projecte acadèmic, tant en el seu vessant docent (graus, màsters, doctorats i formació contínua) com en el de recerca i transferència (grups i instituts d'investigació). Durant aquest temps també s'han produït canvis molt significatius en el món universitari, bàsicament articulats a través de les diverses lleis educatives catalanes i espanyoles i, sobretot, pel desplegament de tot el conjunt de transformacions que va suposar l'adaptació dels estudis universitaris a l'Espai Europeu d'Educació Superior.

Paral·lelament, en el decurs d'aquestes dues dècades, el sistema universitari català i espanyol ha protagonitzat un conjunt de transformacions considerables, entre les quals cal destacar, per la seva transcendència, la creixent competència entre les universitats pel que fa a la captació d'estudiants, de talent i de recursos. Aquest fet s'ha instal·lat com un element estructural en el sistema universitari del país, fet promogut, en bona mesura, per les pròpies administracions públiques. A més, l'obertura viscuda cap a la internacionalització ha comportat que l'àmbit de la competitivitat s'hagi ampliat en relació amb les universitats estrangeres dels països del nostre entorn.

En aquest context, la crisi econòmica, la reducció dels recursos públics destinats a l'educació superior, l'increment del cost de les matrícules així com del nombre de centres universitaris públics i privats, han fet més complexa la realitat universitària.

La Universitat de Lleida ve desenvolupant les seves activitats en aquest escenari. Compta amb una docència de qualitat i d'excel·lència contrastada i una notable reputació en el món acadèmic nacional i internacional dels resultats de la investigació que es produeix en els seus grups i instituts de recerca. A més, disposa d'una bona ubicació geogràfica a la ciutat de Lleida, i està ben comunicada amb els grans nuclis de població catalans i espanyols. Tot i això, existeix un seguit de factors que incideixen o poden incidir de forma negativa en la dimensió i en l'evolució de la matrícula d'estudiants de la nostra

universitat. En primer lloc, la capacitat d'atracció del nucli metropolità barcelonès pel seu cosmopolitisme i que compta, a més a més, amb un nombre considerable d'universitats; en segon terme, uns preus —imposats— de les matrícules de graus i de màsters que són considerablement més elevats que els registrats a altres universitats de fora de Catalunya, però molt pròximes geogràficament, i que incideixen sobre rendes poc elevades de nombroses famílies. I aquest fet no és menor, ja que el volum de la matrícula i la seva relació amb la resta d'universitats catalanes públiques afecten decisivament el finançament procedent de les administracions públiques que rep la UdL, la qual cosa repercuteix en la capacitat de reforç de plantilles o de realitzar inversions en recerca o equipaments.

D'aquí neix la necessitat d'articular una estratègia global i integral de promoció de la Universitat de Lleida que tingui com element nuclear la captació i fidelització d'estudiants i de talent de recerca jove.

## 2. Posicionament i objectius

---

### 2.1. Posicionament de la Universitat de Lleida

La Universitat de Lleida construeix la seva estratègia de promoció partint de la seva essència com a institució pública d'educació superior i de la necessitat que la promoció contribueixi, entre altres qüestions, a l'èxit en el desenvolupament de les funcions que la societat li ha encomanat, com són: formar professionals de les diverses branques del coneixement; produir i transferir coneixement científic, tecnològic i cultural; formar ciutadans i ciutadanes amb una visió global; i, finalment, aportar capital humà sòlidament format i capital científic i tecnològic que impulsi el progrés econòmic i social del territori.

Arran d'aquest plantejament, la UdL considera la promoció des d'un enfocament holístic, que persegueix consolidar el seu posicionament en tres àmbits que interactuen intensament: la UdL en el si del sistema universitari català i espanyol; la UdL en el si de la societat lleidatana, catalana i espanyola; i la UdL en el si del sistema universitari internacional.

En aquest sentit, el posicionament de la Universitat de Lleida es defineix en diversos eixos, com són:

- Les bones valoracions de la docència de la UdL en rànquings diversos, que la situen en llocs molt destacats en qualitat docent en general, i d'alguns estudis en particular.
- El seu nivell d'inserció laboral, en més del 90%.
- Ser pioners en innovacions docents i/o enfocades a l'ocupabilitat, com l'obligatorietat de les pràctiques en tots els seus graus, l'impuls dels dobles graus i dobles màsters, o el foment de la formació dual.
- Gaudir d'un alt nivell d'impacte de la seva recerca, especialment, en l'àmbit agroalimentari i de biomedicina.
- Ser una universitat de proximitat, a prop de l'estudiant i també arrelada al territori, alhora que és una universitat molt oberta al món, com ho demostra el fet de ser una de les institucions universitàries que, proporcionalment, rep més estudiants de mobilitat que procedeixen de altres països.

Així doncs, el posicionament de la UdL, que vehicula els treballs de promoció (programes i accions que es puguin desenvolupar o que ja estiguin en funcionament), té com a objectiu fonamental consolidar i enfortir la imatge de la Universitat de Lleida com “una universitat de prestigi i referent en les seues pròpies àrees d'especialització, arrelada al territori i alhora oberta al món, que valoritza i fa visible tot el seu potencial com una institució que contribueix al desenvolupament i progrés integral de la societat”. Aquesta imatge va quedar fixada i definida, amb el suport de tota la comunitat universitària, al *Pla Estratègic de la UdL 2013-2016*, aprovat pel Consell de Govern l'any 2013.

La UdL, considerant les dades provisionals referides al curs 2015-2016, compta amb poc més de 10.000 estudiants en els diferents títols de graus, màsters i doctorat, més l'estudiantat procedent dels programes de mobilitat i els de formació contínua. No obstant, aquella xifra era superior als 12.000 estudiants fa quasi dues dècades, concretament, el curs 1999-2000. Tanmateix, a mitjans del decenni comprès entre l'any 2000 i el 2010, la UdL va arribar a tenir la seva dada d'estudiants més baixa, sent inferior als 9.000 estudiants. I tot això, que té una casuística heterogènia i complexa, ha succeït mentre en el conjunt de Catalunya —i també a nivell espanyol— aquests han estat uns anys de creixement global del nombre d'estudiants que entraven a les diverses universitats, tant públiques com privades. La conseqüència més directa d'aquestes trajectòries dispars ha estat que el paper de la UdL en el si dels sistemes universitaris català i espanyol ha disminuït en termes d'aportació de nombre d'estudiants.

Aquestes dades es produeixen quan, segons l'anàlisi de les dades de mobilitat obligada per estudis universitaris de l'Idescat referides al 2013-2014, unes 3.800 persones residents a la província de Lleida estudien en universitats presencials de fora de la província (és a dir, que no ho fan a la UdL). Volum que, de ben segur, s'ha mantingut globalment en els quatre anys transcorreguts fins a l'actualitat, tot i l'impacte de la crisi, ja que, si tenim present com a indicador a on es matriculen els estudiants que ho fan en el primer curs dels diferents graus i que tenen la província de Lleida com a residència habitual, veiem que, amb xifres del curs 2014-2015, el 40% ho va fer fora de la demarcació, bàsicament, a universitats presencials de l'àmbit metropolità de Barcelona. Aquesta proporció s'incrementa considerablement entre els residents de les comarques pirenaïques i prepirenaïques lleidatanes. A aquests valors caldria afegir un nombre de lleidatans amb matrícula en



universitats no presencials, essencialment la UOC i la UNED, que arriba quasi a 2.000 persones.

## **2.2. Objectius estratègics**

Per una altra banda, el context universitari que caracteritza aquesta segona dècada del segle XXI al país i l'actual posicionament de la UdL, condueix a què l'epicentre de totes les polítiques de promoció de la UdL s'hagi de situar en la captació i la fidelització dels estudiants.

Així, per a la Universitat de Lleida s'ha convertit en una necessitat estratègica incrementar la seva dimensió a través de l'augment del nombre d'estudiants matriculats en graus, màsters i programes de doctorat, com també en la seva oferta de formació contínua, la qual cosa ens permetrà competir amb garanties amb les altres universitats. Al mateix temps, necessitem que la percepció de la ciutadania de la qualitat i l'excel·lència de la formació que donem sigui molt elevada perquè l'estudiantat aposti per matricular-se a qualsevol dels nostres títols, d'acord amb els seus interessos professionals o personals. A més, tenint present el context socioeconòmic predominant actual, aquesta percepció de qualitat va unida, per a bona part de la societat, a una percepció del 'potencial d'ocupabilitat' que els diferents estudis puguin aportar, la qual cosa acaba esdevenint un criteri clau per escollir una determinada titulació o inscriure's en una determinada universitat.

Els valors que s'acaben de consignar mostren els punts febles de la capacitat de captació d'estudiants de la UdL, però, alhora, posen de manifest un espai d'oportunitats en el qual la universitat pot aconseguir revertir, en part, aquestes xifres, tot augmentant el nombre d'estudiants dels nostres estudis en els propers anys. Per això ens cal dur a terme una sèrie d'actuacions. Per una banda, de caràcter estructural, com:

- Ampliar l'oferta de graus, de màsters i de doctorat.
- Enfortir la qualitat, la excel·lència i el caràcter d'una docència flexible i adaptada a les necessitats de l'estudiant.

Per una altra, accions de promoció, com:

- Consolidar la imatge d'una universitat dinàmica i oberta al món.
- Difondre l'oferta i les seves potencialitats formatives i ocupacionals.
- Establir complicitats amb els protagonistes de les altres etapes educatives.

Lògicament, aquestes actuacions estructurals, que ja es venen desenvolupant, i les de promoció, de les quals algunes ja porten igualment una notable trajectòria, juntament amb d'altres que necessàriament han de ser innovadores, poden influir positivament en consolidar i fer créixer la capacitat que demostra la UdL any rere any de captar estudiants residents a la resta de Catalunya i d'Espanya. Així mateix, poden ajudar a fer un salt significatiu en la capacitat d'atreure estudiants estrangers residents a fora de les nostres fronteres. En aquest sentit, la internacionalització dels nostres estudis que, operativament, les noves tecnologies de la informació i la comunicació aplicades al procés educatiu faciliten extraordinàriament, s'ha de convertir en una de les màximes prioritats de la UdL i de totes les seves facultats i escoles. I la promoció aquí, igualment, ha de jugar un paper important.

Val a dir que si la Universitat de Lleida aconsegueix aquests objectius, sens dubte, tot plegat podrà contribuir a què la captació de talent, en general (estudiants, professorat, recercadors), sigui més significativa i viable.

D'altra banda, la política de promoció que hem definit essencialment a través de fixar com a prioritat la captació d'estudiants, ha d'anar aparellada indefectiblement amb tot un desplegament d'actuacions diverses però coordinades que condueixin a fidelitzar l'estudiantat. En el fons, la millor promoció rau en què l'estudiant surti satisfet tant de la formació rebuda com de tot allò més personal, després del seu pas per la UdL. És vital, doncs, desenvolupar programes i actuacions que condueixin a què tot estudiant que hagi cursat els seus estudis amb nosaltres, es consideri a si mateix i el considerem sempre ja com un membre més de la comunitat universitària de la Universitat de Lleida.

En síntesi, els objectius estratègics de la política de promoció, captació i fidelització seran:

*Programa Camí a la UdL:*

- Increment del nombre d'estudiants matriculats en graus i màsters oficials així com del nombre doctorands i de recercadors joves.
- Increment del nombre de professionals i de ciutadans matriculats al Centre de Formació Continua i a l'Institut de Llengües —en aquest cas, també d'estudiants de la UdL—.

*Programa Tu fas UdL:*

- Reforçament i consolidació del sentiment de pertinença de l'estudiantat de la UdL

- Reconeixement per part de titulats i titulades de la UdL del seu lligam acadèmic i afectiu permanent amb la UdL.

*Programa Som UdL:*

- Augment de la percepció de la ciutadania sobre la qualitat i l'excel·lència de la formació que proporciona la UdL.
- Augment de la percepció de la ciutadania sobre l'ocupabilitat dels titulats i titulades de la UdL
- Augment de la percepció de la ciutadania sobre el valor i la projecció de la Universitat de Lleida com a element dinamitzador indispensable per al territori.

Tanmateix, és clar que tots els programes persegueixen aquests objectius de forma transversal, és a dir que assolir els de qualsevol dels tres programes significa assolir també els dels altres, ja que tots es troben, en realitat, indissolublement lligats.

## 3. Principis

---

Aquesta *Estratègia de promoció de la UdL i de captació i fidelització d'estudiants 2016-2019* s'ha de desenvolupar i organitzar a partir d'una sèrie de principis que li aportin coherència i, alhora, que permetin a qualsevol membre de la comunitat universitària valorar el paper que pot jugar en cada moment. Entre aquests principis, cal destacar-ne els següents:

- a) *Prestigi*. La política de promoció de la UdL i de captació i fidelització d'estudiants ha de ser una política corporativa de la institució, adreçada a reforçar la percepció del prestigi de la UdL en clau acadèmica, social i institucional.
- b) *Globalitat*. Els eixos estratègics essencials que vertebrin la política de promoció i els programes i actuacions conduents a la captació d'estudiants i la seva fidelització han de tenir un caràcter global i integral. Aquest caràcter s'explica perquè abasta el conjunt de les activitats que es duen a terme actualment a la UdL o que es poden generar en aquest terreny, i perquè inclou el conjunt de potencials actors d'aquests programes i accions, com són: rectorat, vicerectorats, centres, departaments, serveis i unitats, grups i instituts de recerca, associacions universitàries, consell social, consell de l'estudiantat, consells de centres, professorat, estudiantat, personal d'administració i serveis...).
- c) *Participació*. Els centres de la UdL, facultats i escoles, han de contribuir significativament en la definició dels objectius globals de la UdL al voltant d'aquesta *Estratègia*, així com en la formulació de programes i actuacions (Pla operatiu), que hauran de ser conformatos amb la flexibilitat necessària per tal de permetre l'adaptació a les condicions i especificitats dels diferents centres —o, en el seu cas, de determinades titulacions de grau o de màster—. Així mateix, cal considerar també aquí el paper i les particularitats que presenten el Centre de Formació Contínua i l'Institut de Llengües, per tal de poder desenvolupar les tasques adients per a la promoció de la seva oferta i la corresponent captació d'estudiants propis.
- d) *Transversalitat*. Els programes de promoció i de captació i fidelització d'estudiants han d'estar estretament lligats al conjunt de polítiques

acadèmiques, especialment a les que s'implementin en el terreny de la docència i la formació (oficial i contínua), així com en el de la internacionalització. Igualment, una estratègia com aquesta requereix un nivell de coordinació tècnica elevada entre els diferents serveis i unitats de la UdL que hi participen, atès que en són moltes les accions que presentaran una transversalitat significativa per tal de ser portades a la pràctica.

- e) *Integració*. La captació i la fidelització d'estudiants precisa d'un enfocament integral de l'estudiantat, és a dir, que consideri programes i accions que cal posar en funcionament en tres fases: abans de la seva entrada a la UdL, en el decurs dels seus estudis universitaris, i una vegada finalitzada la seva etapa d'estudiant i, per tant, ja fora de la universitat. I això es realitza a partir de dos eixos: d'una banda, la UdL ha de donar permanentment suport a tot l'estudiantat acollit; d'altra, la UdL ha de considerar que qualsevol estudiant que finalitzi els seus estudis de grau, màster o doctorat serà sempre un membre de la nostra comunitat universitària.
- f) *Comunicació*. Els programes i les actuacions per promocionar la UdL i per atreure i mantenir estudiants presenten una notable complexitat, especialment pel que es refereix a l'ús de les TIC i de les xarxes socials. Aquestes són vehicles tant de la difusió d'informació global i/o concreta com de fidelització, fet que es fa més evident quan hem d'operar en altres territoris i/o països. Això comporta que, en determinats aspectes i àmbits de la promoció, la UdL haurà de demanar la col·laboració de professionals i experts locals i forans.
- g) *Magnitud*. Aquesta *Estratègia* va adreçada, per un costat, a tota la comunitat universitària de la UdL, i, per un altre, fonamentalment a la societat catalana i espanyola, a través de les accions de difusió en els mitjans de comunicació, via Internet i mitjançant les xarxes socials, així com a través de l'establiment de lligams bidireccionals amb diversos programes i actuacions conjunts entre la UdL i el món de l'ensenyament secundari (equips directius, professorat, famílies i alumnes). En el cas de la internacionalització, els destinataris seran, territorialment i sectorial, concrets i identificats en cada programa o acció que es pugui desenvolupar, per tal de maximitzar i optimitzar l'ús de recursos i la nostra capacitat operativa.
- h) *Temporalitat*. Aquests programes i les actuacions que els articulen han de tenir una temporalitat àmplia i un caràcter sostingut, no conjuntural.

Només així es podrà dotar els programes del temps necessari per assolir l'èxit desitjat. Per aquest motiu, s'estableix el període 2016 a 2019 com el seu espai temporal d'aplicació.

- i) *Lideratge*. La responsabilitat global d'impuls de la política de promoció de la UdL recau en el rectorat, i, especialment, la de captació i fidelització d'estudiantat en el vicerectorat amb competències sobre assumptes estudiantils, que també inclouen el procés de matrícula i la relació amb els nivells d'ensenyament no superior. Per tant, aquests àmbits tindran la responsabilitat de la coordinació de l'*Estratègia*, que es farà, a més a més, en estreta col·laboració amb altres vicerectorats, especialment amb els que tinguin les competències en docència, cultura i projecció universitària, tecnologies de la informació i comunicació, així com amb el vicerectorat amb competències internacionals, que coordinarà les accions de captació de l'estudiantat estranger, i amb l'àrea de comunicació de rectorat, que assumirà la coordinació de les accions de promoció general.

## 4. Agents implicats

---

Els objectius i els principis que estructuraven aquesta *Estratègia* presenten una complexitat important, ja que engloba un nombre molt considerable d'aspectes més o menys relacionats entre sí, i tant de caràcter intern com extern així com nacional i internacional. Tot plegat comporta que siguin múltiples els agents que poden participar en la seva formulació i/o en la seva posada en funcionament.

Entre aquests participants —sigui en la definició i actualització permanent de l'*Estratègia*, sigui en la seva implementació— podem destacar-ne els següents:

- Àmbit de govern: Rectorat, Consell Social, Vicerectorat d'Estudiants, Vicerectorat de Docència, Vicerectorat de Relacions Internacionals i Cooperació, resta de Vicerectorats, equips de direcció de les escoles, facultats i centres adscrits, direcció del Centre de Formació Contínua, direcció de l'Institut de Llengües, direcció de l'Escola de Doctorat, direcció de la Fundació UdL i direccions de Departament.
- Àmbit de l'administració:
  - Àrees: a) de Protocol i Relacions Institucionals; b) de Sistemes d'Informació i Comunicacions (ASIC); c) de Suport a la Innovació Docent i E-Learning.
  - Direccions d'àrea: a) Comunicació; b) Docència, Qualitat i Formació.
  - Oficines: a) de Gestió de Pràctiques; b) de Premsa i Comunicació; c) de Relacions Internacionals (ORI).
  - Serveis: a) de Biblioteques; b) Culturals; c) d'Edicions; d) d'Esports e) de Gestió Acadèmica; f) d'Informació i Atenció Universitària (SIAU).
- Altres àmbits: Grups i Instituts de Recerca, Càtedres Universitat-Empresa o Institució, Consell de l'estudiantat, i Consells de l'estudiantat dels centres, Associació *Alumni-UdL*, associacions estudiantils de la UdL, i Aules d'extensió universitària.

El desenvolupament en accions puntuals d'aquesta *Estratègia*, amb la determinació dels destinataris concrets per a cadascuna de les actuacions, els responsables de la coordinació i organització així com la seva temporalització, quedarà definit en el Pla Operatiu que emanarà de la present *Estratègia*, en la preparació i explicitació del qual hauran de participar tots els agents implicats, i amb la col·laboració de la comunitat universitària.

Cal tenir present que els objectius definits en aquesta *Estratègia* comporten una conjugació de programes i accions puntuals amb altres de caràcter més estructural. En aquest sentit, caldrà repensar i remodelar algunes de les estructures i unitats afectades per aquesta *Estratègia* i el seu Pla Operatiu, pel que fa a la gestió quotidiana de les actuacions, que, sens dubte, s'incrementarà de forma notable, a partir de la posada en marxa del pla operatiu citat. Com a conseqüència de tot plegat, s'haurà de dur a terme una tasca de coordinació global amb la necessària autonomia d'actuació dels diferents agents institucionals que participaran en el desplegament de totes les accions que aquí es proposen o d'altres que en qualsevol moment puguin sorgir.



## 5. Destinataris i Àmbits

Un cop establertes les bases de l'*Estratègia*, cal presentar ja el nucli de la mateixa, que es concreta en destinataris, àmbits i planificació a seguir, és a dir, en programes i línies d'acció.

### 5.1. Destinataris

Per tal de poder identificar i caracteritzar les estratègies que cal endegar mitjançant programes i línies d'acció en cadascun dels àmbits objecte d'aquesta *Estratègia*, és necessari, en primer lloc, establir el seu públic destinatari. El definim a partir de dos grans col·lectius:

#### a) *La comunitat universitària*

Conformada per tres sectors: estudiants, personal docent i investigador (PDI) i personal d'administració i serveis (PAS).

Sectors que, al seu torn, es divideixen en:

- *Estudiants*: de Grau, de Màster i de Doctorat, internacionals, de formació contínua, i de l'Escola d'Idiomes de l'Institut de Llengües. Aquests conformen el conjunt del públic objectiu de l'*Estratègia*. Però també cal comptar amb els Consells de l'estudiantat i les associacions d'estudiants, inclosa *Alumni-UdL*, que seran tots destinataris en alguns àmbits, però en altres hi estaran implicats com a agents.
- *Personal docent i investigador (PDI)*: òrgans de govern (unipersonals i col·legiats), directors/es de departament, professorat en general, responsables de grups de recerca, investigadors. Són, a la vegada, destinataris i agents del pla, depenent del programa.
- *Personal d'administració i serveis (PAS)*: de les unitats i serveis i els seus responsables. És el mateix cas que en el grup anterior: són destinataris i agents.

#### b) *La societat*

Pel seu caràcter d'institució pública, la universitat s'adreça a la societat en general, dins de la qual s'estableixen les següents subdivisions, d'acord amb els objectius de l'*Estratègia*:

- *Estudiants d'ensenyament no universitari.* Constitueixen els futurs i potencials estudiants universitaris.
- *Professorat, orientadors i equips de direcció de centres d'ensenyament secundari.* Conformen uns dels principals prescriptors a l'hora d'elegir estudis i universitat on cursar-los per part dels estudiants.
- *AMPA (Associacions de Pares i Mares) i famílies d'estudiants de secundària (de batxillerat, de cicles formatius i de centres de formació d'adults).* Col·lectius també de màxima influència en aquest àmbit.
- *Titulats de la UdL.* L'objectiu és que segueixin lligats a la universitat al llarg de tota la vida, tant en el marc del postgrau com a concepte (màsters i doctorat), com en el de la formació contínua (màsters propis, postgraus, cursos d'especialització, d'extensió, sènior, idiomes, etc.), com, simplement, pel sentiment de pertinença generat durant la seva estada a la UdL.
- *Institucions públiques i autoritats.* La UdL manté relacions i lligams estrets amb el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya i els seus Serveis Territorials, així com amb l'Ajuntament de Lleida, la Diputació de Lleida i la resta d'administracions territorials lleidatanes, que esdevenen espais de col·laboració fructífera en relació amb els objectius estratègics. També entren aquí institucions internacionals amb les quals establir convenis, entre altres aspectes, amb l'objectiu de la captació d'estudiants estrangers.
- *Altres universitats i centres de recerca.* És molt recomanable establir i mantenir relació, especialment, amb centres internacionals, ja que són uns dels focus de possibles intercanvis d'estudiants internacionals i, alhora, de captació.
- *Mitjans de comunicació.* Cal subministrar-los-hi permanentment informació així com mantenir relacions cordials, ja que constitueixen la via més important d'informació a la societat de les activitats i les polítiques de la universitat.
- *Teixit empresarial.* És necessari fer esforços d'apropament a aquest sector, ja que constitueix un dels nuclis importants a l'hora de proveir estudiants de formació contínua. Alhora, cal apropar-los a la nostra oferta científica i tecnològica.
- *Associacions i col·legis professionals.* Cal tenir present que la seva activitat professional es troba en estreta relació amb les titulacions que

s'imparteixen a la universitat. D'aquí que la col·laboració amb aquests col·lectius sigui també de vital importància, a l'hora de la captació d'estudiants per a qualsevol nivell de la nostra oferta docent.

- *La ciutadania en general.* Formada per totes les persones que conformen els grups anteriors, però també per tots aquells que no s'hi inclouen. Des de la universitat cal tenir una clara voluntat de transcendència vers tota la ciutadania. Una bona imatge de la universitat és un factor molt important en relació amb els objectius d'aquesta *Estratègia* i un bon reclam per a potencials estudiants més sectorials i de qualsevol grup d'edat, com els interessats en els idiomes o cursos d'extensió universitària.

## **5.2. Àmbits estratègics**

Pel que fa als àmbits i les estratègies d'acció, és a dir, els programes que cal endegar, identificarem, bàsicament, tres grans àmbits als quals aquesta *Estratègia* ha d'atendre, d'acord amb els plantejaments inicials: principis i objectius.

En primer lloc, l'àmbit de la **captació d'estudiants**; en segon lloc, el de la **fidelització de l'estudiantat** que ja és a la UdL; i, finalment, un àmbit o bloc de caràcter transversal, referent a **la promoció, la imatge i la comunicació** que ha d'aplegar diverses eines i instruments tant materials (per exemple, xarxes socials) com de relacions humanes i institucionals, i que han d'estar al servei dels dos àmbits anteriors, sense deixar de banda altres més directament relacionats amb la comunicació corporativa i institucional.

Cadascun d'aquests àmbits es realitza en programes, que, al seu torn, contenen diverses línies d'acció, en relació amb els destinataris i el motiu de la promoció (siguin graus, màsters, formació contínua, etc...). En els capítols següents es presenten els programes citats. Tanmateix i com ja s'ha indicat, caldrà realitzar posteriorment el Pla Operatiu derivat, en el qual tindran el corresponent desenvolupament els programes i oportunes línies d'acció.

## 6. Programa *Camí a la UdL*: captació d'estudiants

### 6.1. Definició i objectius

Aquest programa incideix sobre les estratègies que cal implementar per tal d'aconseguir incrementar el nombre d'estudiants en alguns graus de la UdL, mantenir-lo en altres, així com de millorar-ne el perfil. Alhora, també pretén posar les bases per assolir una presència d'estudiants més important també en màsters i doctorat, així com en altres activitats formatives com la formació contínua, títols propis i formació en llengües. I posa també un èmfasi particular en tot el procés d'atracció d'estudiants internacionals, en especial aquells que no tenen la residència al nostre país.

Es tracta, doncs, d'un programa que inclou línies diverses d'accions, algunes de les quals ja s'han anat desenvolupant en els darrers anys, i d'altres s'han d'implementar i impulsar en el marc d'aquesta *Estratègia*. És important destacar també que aquesta ha de servir per donar coherència a tot aquest seguit d'activitats ja siguin noves ja siguin de continuació. La finalitat és aconseguir més visibilitat pel que fa a aquestes accions, la qual cosa impulsarà sens dubte la seva activació i la seva eficàcia, que passa pel seu reconeixement per part de la pròpia comunitat universitària (principals protagonistes —agents—) i, com no, per part dels destinataris principals de l'*Estratègia*: estudiants, famílies i professorat de secundària<sup>1</sup> (sense oblidar la primària), graduats o altres titulats de cara als màsters ja siguin oficials ja siguin propis, professionals i ciutadans/es en general que vulguin seguir formant-se al llarg de la vida, i també estudiants de l'estranger. Per aquests motius, resulta imprescindible desenvolupar aquest programa de forma prioritària.

Abans d'abordar les diferents línies d'acció, es presenta un quadre que reflecteix, resumits, els objectius principals del *Programa Camí a la UdL*.

---

<sup>1</sup> Entesa la "Secundària" com el nivell que engloba l'ESO, el Batxillerat i els Cicles Formatius. Per tant, aquells que acullen estudiants d'entre 12 i 20 anys.

<b>Objectius del Programa <i>Camí a la UdL</i></b>
1. Incrementar la matrícula de nou accés en graus fins al 96%, sobre l'oferta actual de places.
2. Incrementar la matrícula de nou accés en màsters fins al 85%, sobre l'oferta actual de places.
3. Millorar el perfil de l'estudiantat mitjançant polítiques de captació de talent.
4. Incrementar el nombre d'estudiants de formació contínua assolint un creixement del 50% en relació amb la matrícula actual.
5. Augmentar la matrícula d'estudiants a l'Escola d'Idiomes de l'Institut de Llengües de la UdL, en un 25% en relació amb la matrícula actual.
6. Incrementar la matrícula d'estudiants internacionals, en relació amb la del curs actual, segons: a. De mobilitat en un 10%. b. A màsters en un 25%. c. A graus en un 10%.
7. Augmentar la matrícula d'estudiants en els diferents programes de doctorat, en un 20% en relació amb la matrícula actual.

## 6.2. Línies d'acció

La base d'aquest programa és la promoció de la nostra universitat entre persones que volem que esdevinguin estudiants de la UdL, sigui quina sigui la seva procedència, tant geogràfica com de nivell previ d'estudis. D'aquí el nom del programa: *Camí a la UdL*.

Aquest programa presenta diverses línies d'acció en funció del tipus de públic al que va dirigit i del tipus d'oferta d'estudis que volem potenciar. Es tracta de:

- Captació d'estudiants de grau.
- Captació d'estudiants de màster.
- Captació d'estudiants de títols propis i formació contínua.
- Captació de talent jove.
- Captació d'estudiants internacionals.
- Captació de talent de recerca jove (estudiants de doctorat)

En el futur Pla Operatiu es detallaran les actuacions concretes a portar a terme, els destinataris respectius, els seus responsables i el cronograma o temporalització corresponent. Aquí, però, volem destacar per a cada programa algunes de les accions que considerem nuclears o més innovadores, sense que això signifiqui que d'altres, que apareixeran igualment en el Pla Operatiu, no tinguin també una notable transcendència.

### 6.2.1. Accions en la línia de captació d'estudiants de grau

**a) Impuls de la relació i la col·laboració amb el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.** Aquesta es va iniciar ja d'una forma més intensa a partir del curs 2013-2014 i més concretament a partir de l'*Estratègia docent i de formació de la UdL* (aprovada per CG el 29 de gener de 2014), en la qual es considerava com una acció estratègica. Al llarg dels dos últims anys s'ha anat treballant intensament en aquest via, de manera que en aquests moments disposem ja d'un seguit d'accions que incideixen tant sobre el futur estudiant com sobre el seu professorat, però cal seguir en aquesta línia i potenciar-la encara més. Aquesta relació política resulta decisiva ja que és la que dóna força i viabilitat a les col·laboracions i actuacions en aquest marc, tant les d'iniciativa universitària com les proposades pel propi Departament.

**b) Accions de difusió i promoció envers el professorat de secundària, els equips de direcció dels centres i les famílies.** Aquesta línia d'acció, relacionada amb l'anterior, és també un dels pilars d'aquest programa, pel que fa a la seva primera línia d'acció. Aquest professorat és un dels principals prescriptors a l'hora de triar titulació i universitat per part dels estudiants de secundària, d'aquí la necessitat d'accions, que posaran l'accent sobre un cert grau de desconeixement que hem observat que aquest professorat i els equips directius dels centres de secundària tenen sobre la realitat de la nostra universitat. Durant els últims anys s'han emprés iniciatives en aquest sentit, però ara caldrà donar-les-hi un impuls especial. No oblidarem tampoc les famílies (Associacions de Mares i Pares —AMPA—), a l'hora de fer la difusió i la promoció dels graus.

**c) Accions específiques adreçades al professorat de secundària.** Per una banda, aquelles que signifiquin la seva incorporació en grups mixtos de treball (amb professorat universitari) al voltant de temàtiques de preocupació comuna sobre la formació i la docència en diverses àrees de coneixement de l'estudiantat de secundària. Per una altra, aquelles que permetin al professorat de secundària integrar-se en grups de recerca de la UdL, per tal de compartir

l'esperit científic i investigador dels seus membres i alhora conèixer de primera mà aquesta realitat, de gran prestigi a la nostra universitat, especialment en àmbits com l'agroalimentació o la biomedicina i la biotecnologia, sense oblidar els altres com el desenvolupament social i territorial o les tecnologies de la sostenibilitat. Cal que aquest professorat es faci conscient que la UdL és el millor lloc per cursar els estudis relacionats. Alhora, cal gestionar el fet que aquesta acció pugui representar, per aquest professorat, un reconeixement per part del Departament d'Ensenyament.

**d) Creació d'un equip de professorat de la UdL que participi molt activament en les accions de difusió, promoció i captació d'estudiants.** La idea de crear un equip de professorat universitari que esdevingui un mitjà de difusió i promoció dels graus no és nova. Aquest pla és l'oportunitat ideal per tal d'implementar-la. La proposta consisteix en què un o dos membres del professorat<sup>2</sup> per cada centre puguin dedicar una bona part del seu temps a fer la promoció dels graus als centres de secundària. Òbviament, caldrà cercar mecanismes tant per a la selecció adequada d'aquest professorat com per a què pugui ser compensat per aquesta tasca.

**e) Participació de l'estudiantat universitari.** Aquí volem comptar també amb la col·laboració d'alguns estudiants seleccionats, mitjançant els Consells i les associacions d'estudiants. El motiu rau en què la visió que pot transmetre un estudiant que ja és a la universitat als futurs alumnes és un actiu de proximitat i coneixement del medi molt potent a ulls de l'estudiant de secundària, la qual cosa cal també considerar. A aquests estudiants caldrà reconèixer-los la seva activitat en aquest sentit com una tasca més de representació de la UdL.

**f) Accions de promoció específica de determinats graus.** Per diversos motius, com poden ser una baixa matrícula que cal remuntar o bé la novetat de la proposta en aquells nous graus que cal fer conèixer o els dobles graus que obren moltes possibilitats a estudiants de perfil alt i que cal potenciar.

**g) Organització de visites dels alumnes de secundària a la Universitat de Lleida.** En aquests moments disposem ja de les Jornades de Campus Oberts i altres accions semblants, on els alumnes ens visiten acompanyats del professorat, de les famílies, etc. Però si anem més enllà, cal organitzar visites més selectives i específiques, per exemple, de grups d'alumnes determinats (de diferents centres conjuntament, o individualment per cada centre) en laboratoris o serveis científic-tècnics de la UdL, per tal que els alumnes

---

<sup>2</sup> Dependrà del nombre de titulacions de cada centre.

puguin veure, en viu i en una jornada, què s'hi fa en aquestes unitats acadèmiques i científiques. Es tracta d'apropar la vida diària universitària als alumnes que encara no poden imaginar què s'hi poden trobar, com un element incentiu d'alt impacte.

**h) Elaboració de material promocional tant dels graus en sí com de la pròpia universitat.** Un aspecte molt important és oferir una imatge propera i amb tot el que qualsevol estudiant pugui necessitar en la seva transició de la vida d'alumne de secundària a la vida d'estudiant universitari<sup>3</sup>. Per això el material ha de ser atractiu i molt enfocat al públic format per nois i noies d'entre 16 i 20 anys (batxillerat i cicles superiors); pensem en tipus còmics explicatius, i altres materials, inclosos els de TIC, que emprin un llenguatge proper i familiar a la seva forma de comunicar-se.

**i) Implementació de MOOCs i altres cursos online adreçats a estudiants preuniversitaris.** En general poden ser propedèutics, però també es poden explorar altres models de cursos que incentivin l'interès d'aquest alumnat per triar la UdL com el lloc on volen seguir els seus estudis superiors.

**j) Creació d'un programa de promoció especial per a estudiants que tenen la seva residència familiar en les terres de muntanya.** Cal incidir de forma important sobre aquest sector. Unes línies d'ajut específic per a estudiants que procedeixin d'aquestes contrades pot resultar un element convincent per triar venir a la UdL per sobre de la preferència constatada, que són les universitats de Barcelona. L'atractiu és més la ciutat de Barcelona que una o una altra universitat de la capital de Catalunya. Ho sabem i per aquest motiu és que cal fer accions potents i especials en aquest territori. Molta promoció, molta presència de la UdL per tal d'explicar i fer-nos conèixer i una línia d'ajuts especials per als estudiants que vinguin a la UdL procedents d'aquella zona.

**k) Exploració de les possibilitats de convenis de col·laboració amb ajuntaments i entitats territorials del transport.** Especialment de les poblacions properes a la ciutat de Lleida i per tal d'implementar mitjans de transport que permetin complir amb els horaris universitaris i, alhora, oferir ajuts a l'estudiantat per aquest motiu mitjançant convocatòries o altres accions concretes, com certs descomptes amb el carnet d'estudiant de la UdL, a través de convenis amb les entitats de transport responsables.

---

<sup>3</sup> Entenem que el concepte d'*alumne* és un concepte passiu, mentre que el d'*estudiant* és actiu. Cal comunicar aquesta diferència als futurs estudiants amb tot el que de bo aquesta comporta.



**l) Accions especials per a altres zones.** També des d'una perspectiva territorial, cal incidir amb accions programades no únicament sobre el territori lleidatà, sinó també sobre altres zones de proximitat relativa, com Tarragona, la Catalunya central, el territori aragonès o Andorra. Sense oblidar altres que, per l'especificitat dels nostres estudis, estiguin identificats com a zones d'interès per part de l'estudiantat de secundària (com a exemple: l'arc nord peninsular en relació amb estudis de forest).

**m) Implementació de convocatòries per a l'ajut a l'habitatge.** De manera que estudiants que tenen la seva residència familiar a una distància de la ciutat de Lleida que els obliga a viure a Lleida, tinguin també un incentiu per triar la UdL com a universitat que pensa en ells i els facilita no solament la part acadèmica de la vida universitària sinó que també els ajuda en les despeses que aquests estudis els comporten en la seva vida quotidiana.

### 6.2.2. Accions en la línia de captació d'estudiants de màster

**a) Realització d'una difusió eficaç entre els estudiants de grau de la UdL dels màsters de cada centre.** Aquest objectiu cal desplegar-lo per diverses vies. Tots els centres han de dedicar una o dos sessions/jornades cada curs a la presentació als estudiants respectius dels màsters que imparteixen. Així mateix, cal demanar la col·laboració al professorat de les titulacions per tal que en les seves classes respectivament expliquin quins són els màsters del centre i com aquests poden contribuir a millorar la formació i preparació de cara a l'ocupabilitat o la recerca —d'acord amb la tipologia d'estudis de màster— dels estudiants. Igualment, es poden realitzar tallers o experiències conjuntes, integrant estudiants de grau en algunes sessions de màsters, per tal que puguin observar directament com es desenvolupen aquests estudis.

**b) Realització i seguiment de campanyes efectives de màrqueting i de promoció en fires de postgrau.** Per tal d'arribar a potencials estudiants de màster de fora de la UdL. En aquest sentit, la tasca no és fàcil, ja que existeix una molt forta competència entre les universitats del país, i fins i tot estrangeres. Però cal cercar vies que facin que els recursos destinats a aquesta tasca tinguin el retorn desitjat. Així, cal explorar les possibilitats de les campanyes de màrqueting directe i individualitzat, com també realitzar materials de promoció que siguin d'impacte i diferenciats dels d'altres centres universitaris per a les fires educatives de postgrau, a les quals hem de seguir assistint i fent-nos presents, i per a altres indrets promocionals. En aquest sentit, han d'establir-se protocols de rendiment de comptes i resultats que

analitzin el retorn d'aquestes accions. És la via per la qual es podrà seguir decidint quines són les accions que val la pena seguir fent i quines són aquelles a les quals pot ser recomanable no destinar-hi més recursos.

**c) Revisió profunda de la informació en les webs de la pròpia UdL sobre els màsters oficials.** Aquest fet resulta també de la màxima importància. Cal corregir tot allò que no contribueix a la màxima difusió dels màsters de la UdL i la seva presentació com una formació de qualitat i abocada als interessos del potencial estudiantat interessat, vingui d'on vingui. Caldrà, així, assegurar que les webs dels màsters incorporin la informació essencial en altres llengües d'ús generalitzat (anglès, castellà...), amb una atenció especial al missatge informatiu diferenciat sobre la nostra oferta que vagi adreçat a estudiants internacionals. Tant en l'anterior acció com en aquesta és de vital importància el tercer programa d'aquesta *Estratègia*, que incideix sobre la imatge i les diferents vies de comunicació que la tecnologia actual posa al nostre abast.

**d) Realització de promocions específiques de determinats màsters adreçats a un públic concret.** Les especificitats de l'oferta de màsters de la UdL s'han de promocionar de forma particular. Aquells màsters que només ofereix la UdL principalment, però també aquells que incideixen en els nostres eixos centrals d'acció docent i de recerca (biotecnologia, agroalimentació, desenvolupament territorial, etc.), establerts al Pla Estratègic de la UdL. Les dobles titulacions que ofereixen competències a l'estudiantat que altres universitats no poden garantir també mereixen atenció especial en aquest punt. Aquestes accions de promoció específica s'han de poder desenvolupar tant a la resta de Catalunya i Espanya, com en determinades universitats o localitats de diferents països. En aquest sentit, les activitats de promoció dutes a terme a l'estranger hauran de tenir una àmplia capacitat de flexibilitat i adaptació als diversos escenaris educatius, socials i institucionals, sempre amb l'objectiu de consolidar fluxos permanents de col·laboració amb institucions acadèmiques i socials, i de canalització d'estudiants internacionals. La coordinació entre els diferents agents interns de la UdL (vicerektorats, centres, departaments, grups i instituts de recerca, associacions d'estudiants) serà clau, i caldrà vetllar perquè sigui sòlida i dinàmica.

### 6.2.3. Accions en la línia de captació d'estudiants de títols propis, de formació contínua i de l'Escola d'Idiomes de l'Institut de Llengües.

**a) Posada en marxa d'un programa d'e-màrqueting i social media.** Adreçat a millorar la transmissió de l'oferta de títols propis i formació contínua de la UdL mitjançant vies *online* i xarxes socials.

**b) Impuls de les relacions de la UdL amb els col·legis professionals i el teixit empresarial del territori lleidatà.** L'objectiu és que la UdL esdevingui el centre de formació contínua de referència del territori lleidatà en la anomenada formació *in company*.

**c) Foment de les relacions entre la UdL i les institucions i administracions públiques.** La finalitat és desenvolupar programes específics de formació contínua dels treballadors d'aquestes institucions, d'acord amb els interessos d'aquestes i dels propis treballadors.

**d) Expansió i deslocalització de l'oferta de títols propis i formació contínua.** L'establiment de relacions i sinèrgies amb altres entitats educatives de fora de Lleida, especialment en centres urbans grans com Barcelona i Madrid, és una via especialment efectiva en aquest àmbit. La idea rau en cercar estudiants als llocs on la demografia és més important que al territori lleidatà per tal poder completar la presència dels estudiants de la nostra zona amb aquells que resideixen en altres. Això es pot fer de forma directa o indirecta. La indirecta es basa en comptar amb la col·laboració d'altres entitats educatives amb les quals establir relacions de col·laboració en l'àmbit acadèmic i que promoguin situacions en les quals tothom guanyi. La forma directa s'articula obrint seus i delegacions de la UdL a altres localitats lleidatanes i/o de la resta del país, mitjançant convenis amb ajuntaments, diputacions i altres administracions i també amb entitats educatives, i que ens permetin realitzar activitats formatives exclusives de la UdL a altres llocs de residència d'estudiants potencials. Aquí la formació contínua *online* serà un dels eixos de futur, i un dels instruments clau per a la internacionalització.

**e) Ampliació de la tipologia i la procedència d'estudiants potencials de formació contínua.** Relacionada amb l'acció anterior, aquí introduïm la possibilitat d'arribar a estudiants de fora de la ciutat de Lleida pròpiament i en el sentit més ampli possible (*UdL, oberta al món*), que també passa per reforçar la formació *online*, activant un nombre important de propostes educatives pròpies que comporti un augment significatiu d'estudiants en aquest àmbit. Aquesta acció comporta disposar de plataformes potents, personal orientador (de l'àrea de suport a la docència virtual) i professorat format i disposat a realitzar

aquestes propostes. Són línies que cal endegar mitjançant accions que permetin la incentivació i motivació del professorat.

**f) Accions específiques per impulsar activitats de formació al llarg de la vida, amb característiques diferenciadores.** En la formació permanent i al llarg de la vida de qualsevol ciutadà hi ha etapes i fases en les quals les necessitats són diferents. Per tant, cal identificar quines activitats presenten un diferencial a tenir en compte en relació, bàsicament a les demandes de col·lectius de destinataris que podran ser, per una banda, més específics (com aquells als quals s'adreça el Programa Sènior, per exemple), o, per una altra, més generals, com són programes oberts a la ciutadania en clau cultural. Cal articular, doncs, una difusió important de totes aquestes propostes per tal d'arribar al màxim nombre de possibles interessats.

**g) Accions de difusió eficaces per al reconeixement i la visibilitat de l'Escola d'Idiomes de la Universitat de Lleida.** L'Escola d'Idiomes, inserida en l'Institut de Llengües de la Universitat de Lleida, necessita ser millor coneguda per la ciutat i el seu entorn. Per tant, com a element de relativa nova creació, demana una línia de difusió efectiva per tal de posar-la a l'abast dels ciutadans, molts dels quals encara pensen que es tracta d'un servei destinat només a universitaris. Calen, doncs, accions com la identificació clara de l'Escola d'Idiomes i l'Institut de Llengües (mitjançant, per exemple, cartell/s gran/s a l'edifici emblemàtic), que doni a conèixer visualment l'Institut i els diversos serveis que ofereix: cursos de llengües, serveis de traducció i correcció, voluntariat lingüístic, etc.; o també com l'impuls de la línia de difusió en format paper (OPIS, ascensors públics de la ciutat, bustiades...), i en format digital (facebook, twitter, altres...). Igualment, cal fer present l'Institut de Llengües en àmbits on la UdL desenvolupa la promoció general, com són les fires de diverses finalitats (*Sant Miquel, UdLTreball, Esport i Turisme de Muntanya de Lleida*, etc.).

**h) Accions de promoció de captació d'estudiants externs.** Cal dur a terme una política de promoció entre la ciutadania, és a dir, col·lectius externs, per diverses vies. Per exemple, a través de mitjans de comunicació, o aplicant descomptes en els preus de la matrícula per motius diversos (subscripcions a diaris, activitats esportives, etc), que permetin guanyar estudiants d'idiomes externs a la comunitat universitària.

**i) Col·laboracions entre l'Institut de Llengües i el Departament d'Ensenyament i els seus Serveis Territorials.** Cal impulsar la bona sinèrgia, ja iniciada, amb la Coordinació de Llengües estrangeres dels Serveis

Territorials d'Ensenyament (amb la col·laboració de la unitat de l'ICE de la UdL corresponent), per tal de fer conèixer l'Institut de Llengües i l'Escola d'Idiomes, als centres de secundària de la ciutat i de l'entorn, tant per als alumnes que cursen el batxillerat (l'Escola d'Idiomes accepta nois i noies a partir dels 16 anys), com per al professorat que vol millorar i/o acreditar el seu nivell d'idiomes, ja que aquesta formació és reconeguda pel Departament d'Ensenyament.

**j) Exploració de convenis de col·laboració entre l'Institut de Llengües i diversos col·lectius.** Amb empreses i institucions destacades del territori, com ara la Cambra de Comerç o els col·legis professionals (igual com es fa actualment amb els treballadors de la Paeria), tant pel que fa a cursos de llengües com en relació amb els serveis de correcció i traducció.

**k) Accions d'impuls del voluntariat lingüístic i de millora de la borsa lingüística.** Mitjançant la implementació de noves línies de relació entre els estudiants internacionals de la UdL i la ciutadania, com, per exemple, oferir habitatge gratuït a l'estudiant estranger en una família a canvi d'intercanvi lingüístic; o conversa en l'idioma propi d'estudiants internacionals a canvi de conversa en català o castellà.

#### 6.2.4. Accions en la línia de captació de talent jove: estudiants de secundària

**a) Organització d'activitats participatives acadèmiques d'estudiants de secundària.** Com les diverses *Olimpíades* i altres concursos semblants, que premien l'esforç i el talent. També els *Premis a Treballs de Recerca de Batxillerat*, i les tutories del *Programa Itinera*. Són totes accions en les quals la participació és selectiva, la qual cosa permet a la universitat conèixer de primera mà una part dels estudiants amb talent susceptibles d'esdevenir estudiants a la nostra universitat. En aquest sentit, caldrà fomentar la participació del professorat universitari.

**b) Reforçament de la capacitat d'atracció del talent jove.** El Consell Social presta la seva col·laboració donant ajuts per a la matrícula de graus de la UdL als estudiants millor classificats en aquestes proves. Però cal anar més enllà i establir compensacions suplementàries que es realitzin, per exemple, en estades a grups de recerca de la UdL dels tres primers alumnes de cada àmbit ja des del primer curs de grau.

**c) Campanya de promoció de la recerca de la UdL als instituts i altres centres concertats de secundària.** La recerca a la UdL és un punt fort que cal

destacar també als ulls dels futurs estudiants i del seu professorat, com a element de prestigi de la UdL, en tant que espai educatiu idoni per cursar els seus estudis universitaris. Així, aquesta acció passa per vies diverses. Una és la visita a centres de secundària determinats per part de responsables o membres de grups de recerca de la UdL a conjunts seleccionats (pel seu propi centre) d'estudiants interessats, per explicar-los què es fa a la UdL en aquest àmbit i el seu valor a nivell internacional. L'altra via és que alguns estudiants excel·lents puguin, per exemple, veure i compartir experiències amb alguns d'aquests grups de recerca (en períodes de temps concrets i amb horaris convinguts).

**d) Convenis amb centres de secundària.** Mitjançant el Departament d'Ensenyament (conveni marc més annexos) i també amb centres concertats (en aquest cas, individualment amb cada centre), per tal que es puguin fer accions especials al llarg del curs amb els estudiants excel·lents que els centres seleccionin. Aquest és un camí ja iniciat, però que cal seguir impulsant amb altres centres.

**e) Convocatòria de beques d'excel·lència per estudiants que hagin obtingut en el Batxillerat una nota mitja d'entre 9 i 10 (sobre 10).** Aquells estudiants que estiguin en aquesta situació podran optar a una beca especial (tipus beca-salari, per exemple), si es matriculen en algun grau de la UdL. Això representa un incentiu important tant per l'estudiant com per les seves famílies. I, si l'estudiant manté el mateix nivell durant tots els cursos de la carrera, la beca salari se li pot anar renovant.

#### 6.2.5. Accions en la línia de captació d'estudiants internacionals

**a) Seguiment i avaluació de l'assistència de la UdL a fires internacionals i altres accions de promoció.** Com en el cas de les fires a nivell català o estatal, cal establir els protocols de rendiment de comptes i resultats que indiquin si aquesta presència té el retorn desitjat. Cal, doncs, actuar en aquest sentit, per tal de poder invertir selectivament els recursos que aquestes accions representen (tant materials com humans). Entenem que la UdL ha de seguir tenint aquesta presència, però caldrà fer una selecció d'acord amb els objectius buscats i els resultats del protocol d'avaluació. Es planteja una avaluació de l'event partint d'un seguit de dades que cal recollir en el moment de la celebració de la fira i posteriorment.

**b) Atenció personalitzada a l'estudiantat interessat.** D'acord amb la resposta dels estudiants interessats en els àmbits descrits, cal prestar una atenció especial a aquests estudiants, de forma individualitzada i per part de la

coordinació de la titulació —especialment, de màster— que hagi estat del seu interès. Aquesta és una acció que cal fer, ja que en els màsters cada estudiant compta. Cal intensificar aquest tipus d'atenció, ja que, a diferència del que succeeix als graus, aquí la responsabilitat de l'admissió (preinscripció i matrícula) dels estudiants de màster és absolutament de la universitat i del centre implicat. D'una forma general, atès que les webs (especialment dels màsters) són vies d'informació principals a l'hora de captar estudiants internacionals, caldrà fer atenció al fet que la informació en aquestes webs, dirigida a estudiants estrangers, ha de ser diferenciada de la que s'adreça a estudiants del país, per tant, no es tracta només de traduir els continguts d'aquestes webs a altres llengües (principalment, anglès) sinó d'adaptar-los al que aquest tipus d'estudiants necessita. La finalitat primera és la de fer atractiva la nostra oferta a estudiants forans, que tenen altres contextos educatius.

**c) Realització d'accions comercials específiques, planificades i coordinades.** Bàsicament a nivell de màsters, però tenint en compte que cada cop més caldrà fer-ho també pels graus. Aquí es consideren les fires que hagin resultat més interessants d'acord amb el seguiment anterior, però també la promoció en plataformes massives. Així mateix, cal desenvolupar aquestes accions en universitats concretes o en determinades ciutats, d'acord amb la promoció anterior.

**d) Accions de difusió directes, mitjançant eines de promoció selectiva i altres de màrqueting digital.** Es tracta de vies que permeten fer arribar la nostra oferta de màsters en funció del tipus de recerca que fa l'usuari. Igualment, l'ús de robots en cercadors digitals per tal d'identificar possibles alumnes que visitin la web de la UdL i així poder fer-ne un seguiment mitjançant correu electrònic, *banners* i recordatoris en pàgines de tercers. Aquest servei ja està disponible per a les universitats amb una efectivitat, segons els experts, del 95%.

**e) Col·laboracions amb empreses i agents externs.** La presència en fires internacionals de postgrau o les eines de màrqueting digital no són suficients per aconseguir captar estudiants de màster d'altres països. Per això cal apostar per ampliar les possibilitats i posar en marxa altres estratègies més potents que complementin eficaçment les accions anteriors. Algunes d'aquestes possibilitats rauen en accions com: presència física d'oficines o agents que la universitat contracta en els països d'origen dels potencials estudiants. És una bona manera de fer accions molt individualitzades. Cal estudiar com s'estableix

la col·laboració amb aquests ens externs (siguin persones físiques o empreses) especialitzats en difusió d'estudis universitaris i de captació d'estudiants, sobretot en països estrangers.

**f) Convenis amb universitats que hagin estat definides com a prioritàries per desenvolupar titulacions dobles o conjuntes (de graus, de màsters i de doctorat).** La UdL ja treballa en aquest sentit amb universitats europees i ara amb asiàtiques (especialment, xineses), però cal ampliar l'estratègia de formular títols conjunts o dobles titulacions amb universitats d'altres àrees, fonamentalment, de l'Amèrica Llatina.

**g) Implementació d'una línia de màsters online.** Aquesta és una metodologia que facilita l'accés deslocalitzat d'estudiants interessats en estudis de màster, la qual cosa reverteix positivament en la captació d'estudiants internacionals, tot i que no únicament, ja que també estudiants d'altres zones de l'Estat o qualsevol estudiant que no disposi de temps per complir amb la presencialitat d'una titulació oficial, constitueixen candidats potencials a matricular-se en aquest tipus d'estudis.

#### **6.2.6. Accions en la línia de captació de talent de recerca jove (estudiants de doctorat)**

**a) Convocatòria de beques d'introducció a la recerca.** Aquests ajuts, que introdueixen als estudiants de màster i d'últim curs de grau en les metodologies de recerca i, per tant, en el món de la investigació de la mà dels investigadors de la UdL, han estat motiu, els darrers anys, d'un important increment pel que fa al nombre de beques. Ara cal facilitar més l'accés de l'estudiant a aquestes beques, centrant els requisits exclusivament en l'interès i l'expedient de l'estudiant, motiu pel qual cal reformular les bases per la propera convocatòria i en endavant.

**b) Increment de contractes predoctorals de la UdL.** Cal explorar les possibilitats d'ampliació del suport econòmic, mitjançant contractes predoctorals propis, a estudiants que volen dur a terme un doctorat. A la UdL s'ha avançat molt en aquest àmbit en els darrers anys, la qual cosa ha permès als grups de recerca disposar d'un número creixent d'investigadors en formació. Cal seguir en aquesta línia per tal d'incentivar les activitats de recerca que donen visibilitat a la universitat, amb l'objectiu no només de mantenir el nivell, sinó d'incrementar aquests contractes el màxim possible promocionant tant els contractes per activitats de recerca bàsica com per portar a terme tesis doctorals en el marc de projectes de desenvolupament industrial.



**c) Captació d'investigadors en formació procedents d'universitats estrangeres, en especial, llatinoamericanes.** Juntament amb l'objectiu d'incrementar els contractes d'investigadors en formació a la UdL, la UdL s'ha de plantejar polítiques especialitzades per a la captació dels millors investigadors en formació, tant entre els estudiants propis com entre els formats en altres centres nacionals o internacionals. Les universitats d'altres territoris, i en especial les llatinoamericanes sovint miren cap a Europa per tal d'incrementar el nombre de doctors que cada cop els són més necessaris per tal de conformar els seus propis programes de doctorat. La UdL està en condicions d'oferir una excel·lent formació del nivell de doctorat, i cal aprofitar aquest fet i impulsar-lo, especialment, durant els pròxims anys, en els quals està previst que es mantingui aquesta necessitat i demanda americana.

**d) Convenis amb universitats estrangeres, en especial llatinoamericanes, per tal de col·laborar en els seus programes de doctorat.** En la mateixa línia, és important potenciar les relacions amb altres universitats per tal d'elaborar i impartir programes de doctorat conjunts o bé que professorat de la UdL participi en màsters i programes formatius superiors d'aquelles universitats. Es tracta també de disposar de vies alternatives per tal d'oferir a estudiants interessats en cursar doctorats la possibilitat de fer-ho bé a la UdL, bé amb professorat tutor o director de la UdL. Les universitats llatinoamericanes sempre han mostrat especial interès en aquestes col·laboracions, interès que hem d'aprofitar per potenciar aquestes activitats.

**e) Suport a la participació de professorat de secundària en programes de doctorat de la UdL.** El professorat de secundària sovint està interessat en ampliar els seus coneixements cursant estudis de doctorat. Mitjançant incentius pactats amb els centres respectius i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, la UdL ha de poder oferir a aquest col·lectiu de docents la possibilitat de dur a terme tesis doctorals en els àmbits que considerin i al ritme que els permeti la seva tasca docent i les facilitats que es puguin pactar amb el Departament..

**f) Ajuts a la matrícula de doctorat per estudiants de màster excel·lents.** També cal pensar en oferir ajuts a la matrícula a estudiants que hagin cursat màsters a la UdL o a altres universitats amb resultats excel·lents. La idea és acollir doctorands interessats pels nostres programes de doctorat i als quals un ajut en aquesta línia els pugui motivar a optar per desenvolupar la seva tesi doctoral a la UdL.

# 7. Programa *Tu fas UdL*: fidelització de l'estudiantat

## 7.1. Definició i objectius

El concepte de fidelització ha arribat a la institució universitària des del món del màrqueting. És vital per a una institució com la UdL desenvolupar accions per tal d'aconseguir que la majoria dels estudiants que passin o hagin passat per les nostres aules es considerin a si mateixos per sempre més com a membres de la comunitat universitària de la UdL, hagi passat el temps que hagi passat des que van acabar els seus estudis i sigui on sigui el lloc en el qual desenvolupin la seva activitat professional i tinguin la seva residència posterior.

A més, en els moments actuals, de forta competitivitat entre les universitats siguin públiques o privades, en els quals la dimensió de la universitat juga un paper significatiu, així com el capital social i relacional del qual disposi, fidelitzar el conjunt dels seus titulats i titulades es converteix en una necessitat per a la UdL.

Per tant, el concepte de fidelització, aplicat al món universitari, cal entendre'l com el fet de promoure el manteniment de l'interès i la identificació amb la institució tant de l'estudiantat vigent com dels antics alumnes, per tal que puguin experimentar un sentiment viu de pertinença, que passa pel damunt de persones i conjuntures i que relaciona la universitat amb la societat fent-la present, alhora que permet incrementar el prestigi de la institució, de la seva docència, la seva recerca i, en definitiva, del seu projecte universitari.

Així mateix i com ja s'ha suggerit, cal distingir entre dos àmbits relatius a l'anomenada fidelització. D'una banda, parlarem de la relacionada amb les persones graduades. Per aquestes, cal endegar línies d'acció que assegurin la seva continuïtat a la nostra universitat, sigui per cursar estudis de màsters i/o doctorat, sigui per seguir formant-se mitjançant la nostra oferta de models diversos d'estudis professionalitzadors i/o culturals de formació contínua i al llarg de la vida.

Per a que això succeeixi és necessari que la UdL disposi i enforteixi tot els seus sistemes i programes de suport a l'estudiantat (des de les tutories, als programes de beques i ajuts, passant per les borses d'habitatges o la de

treball, o les possibilitats de formar part d'associacions o entitats, etc.), que permeten que l'estudiant tingui una estada a la UdL força satisfactòria, la qual cosa és clau per a la seva fidelització i la consegüent continuació en la etapa educativa posterior a la nostra universitat.

Però, d'una altra banda, hem de generar i consolidar el sentiment de pertinença de la comunitat universitària de la UdL i de totes aquelles persones que han estudiat a la nostra universitat i que ja són al món laboral en qualsevol lloc o país, o que tenen participacions diverses en la vida social, política, institucional i cultural del país. Aquestes persones han de ser considerades, tant per par de la universitat com per elles mateixes, com a membres permanents de la comunitat universitària de la UdL, amb nivells de compromís i de participació dispars i que conjunturalment poden anar canviant. Aquests membres de la comunitat poden jugar un paper transcendent en el moment d'explicar la UdL i les seves virtuts a potencials estudiants, a pares i mares de possibles estudiants, o facilitar un arrelament més fort de les relacions d'empreses i/o d'institucions nacionals i internacionals amb la UdL. Amb el foment d'aquesta política, la UdL podrà guanyar estudiants, podrà guanyar espais per a la realització de pràctiques, i podrà aconseguir recursos i col·laboracions amb institucions i empreses.

Amb aquests objectius, cal explorar quins serien els serveis de la UdL dels quals podrien gaudir aquestes persones que ja formen part de la nostra comunitat universitària per sempre més. La qüestió és que, a banda del desplegament de la figura d'*Ambaixador de la UdL* —el grau més elevat d'implicació i compromís d'aquests titulats de la UdL—, aquestes persones haurien de tenir un reconeixement explícit i en consonància amb la importància de la funció que puguin desenvolupar.

En aquest sentit, la col·laboració en àmbits diversos amb els responsables d'*Alumni UdL* esdevé bàsica, ja que aquesta personifica, com a col·lectiu i de la millor manera possible, precisament, aquest sentiment de pertinença.

Hem de comptar, doncs, d'entrada amb la implicació de tota la comunitat docent, de gestió i associativa de la UdL, com a part necessària i imprescindible en aquest programa que hem anomenat *Tu fas UdL*, del qual, tot seguit, n'indicarem els objectius.

<b>Objectius del Programa <i>Tu fas UdL</i></b>
1. Identificar les titulacions de graus de la UdL amb continuïtat en màsters de la UdL, per tal de motivar els seus estudiants a cursar-los.
2. Millorar els programes d'orientació i tutoria a l'estudiantat de graus i màsters
3. Determinar mecanismes de fidelització entre l'estudiantat titulat de màsters i els nostres programes de doctorat.
4. Millorar els programes per a l'ocupabilitat (formació dual i pràctiques; orientació professional; Fira UdLTreball; Borsa de Treball...) com a primer acompanyament al món laboral i mantenir/augmentar el bon nivell d'inserció laboral obtingut per la UdL els últims anys.
5. Assegurar nivells òptims de difusió interna de la nostra oferta docent i de les nostres accions específiques (ajuts, beques, etc.) per a l'estudiantat
6. Millorar els serveis i les infraestructures, en especial, atenent a les demandes de l'estudiantat (cada cop més heterogeni i amb necessitats diverses i especials).
7. Incrementar la participació de l'estudiantat com a protagonistes tant en activitats esportives (equips) com culturals (orquestra, cor, teatre, etc.).
8. Incrementar l'associacionisme i la participació de l'estudiantat, en general. I la representació estudiantil tant en clau interna com externa.
9. Crear i impulsar la figura <i>Ambaixador de la UdL</i> .
10. Impulsar i col·laborar estretament amb l'Associació <i>Alumni UdL</i> per tal de crear la xarxa <i>Tu Fas UdL</i> , que permeti identificar com a membre permanent de la comunitat universitària a tota persona que hagi estudiat a la UdL.

## 7.2. Línies d'acció

La base d'aquest programa és la consolidació del vincle, per una banda, entre la nostra universitat i l'estudiantat que és encara al centre, per tal que, quan acabi aquesta etapa, continuï a la UdL en la següent, i, per una altra, entre la UdL i persones que han estat estudiants en les diferents titulacions que hem ofert en els darrers decennis, per a què se sentin com a membres de la comunitat universitària de la UdL i participin, directament o indirecta, en difondre la qualitat de l'oferta acadèmica de la nostra universitat. Tot plegat suposa treballar globalment per a què se sentin com els protagonistes reals que són de la comunitat universitària, ara, perquè estan estudiant, i sempre, perquè ho van fer en un moment determinat. D'aquí el nom del programa: *Tu fas UdL*.

Aquest programa presenta diverses línies d'acció en funció dels diferents àmbits i aspectes que cal abordar per tal d'assolir els objectius marcats. Es tracta de:

- Millora de l'orientació i tutoria per a estudiants de grau, màster i doctorat.
- Desenvolupament d'una docència flexible, participativa i innovadora
- Potenciació dels ajuts de tot tipus (beques, ajuts específics, mobilitat) per a l'estudiantat.
- Millora dels serveis i les infraestructures universitàries.
- Foment de l'esport universitari.
- Impuls de la participació en les activitats culturals i la creativitat.
- Foment de la participació i representació (interna i externa) estudiantil.
- Potenciació dels processos per a l'ocupabilitat (pràctiques curriculars i extracurriculars, borsa de treball, fira, formació dual...).
- Creació del subprograma *Ambaixador UdL*.
- Impuls de la col·laboració amb *Alumni UdL*.

El Pla Operatiu d'aquesta *Estratègia* detallarà i concretarà les accions i propostes que en aquests àmbits calgui desenvolupar per assolir els objectius fixats. Igualment, determinarà els seus responsables i la seva temporalització.

### **7.2.1. Accions en la línia de la millora de l'orientació i la tutoria**

**a) Nou impuls del Programa Nèstor d'Orientació i Tutoria.** Aquest programa va ser implantat a la UdL el curs 2012-2013, en conseqüència, ara cal, ja en el seu 4t curs d'implementació, conèixer quins han estat els resultats i en quina mesura el programa ha aconseguit impulsar l'orientació als nostres estudiants. En relació amb les dades obtingudes, s'endegaran les accions necessàries per tal de potenciar-lo, amb un enfocament que tendeixi a una tutoria amb capacitat d'adaptació als interessos d'un estudiantat cada cop més heterogeni i amb necessitats diverses.

**b) Accions formatives per al professorat.** En relació amb els processos d'orientació i tutoria, cal que el professorat senti que és part important dels mateixos i, per tant, que pugui disposar de referències per tal de realitzar la seva tasca de la millor manera possible. En aquest sentit, cal també prestar atenció a la formació del professorat en tot allò que té a veure amb l'estudiantat amb necessitats especials. El professorat ha de poder estar capacitat per respondre a aquestes situacions tan diverses i particulars. Així mateix, caldrà anar explorant el nomenat disseny universal en la docència, de manera que sigui cada cop més fàcil l'adaptació a les diverses necessitats dels nostres estudiants tinguin necessitats especials o no les tinguin. En qualsevol cas, el professorat ha de poder formar-se adequadament.

**c) Reforç de la xarxa de delegats.** Aquesta figura que representa un lligam important entre el professorat i el professorat tutor amb l'estudiantat de cada matèria, curs, titulació, etc, és de la màxima importància. D'aquí que, amb la col·laboració dels diversos consells de l'estudiantat dels centres, calgui fer les accions necessàries per donar un impuls renovat a aquestes figures. En aquest sentit, caldrà revisar la Normativa de matèria transversal de participació i representació estudiantil per a la seva adaptació a la situació actual i a l'impuls esmentat. Així mateix, cal explorar la possibilitat d'organització d'eleccions anuals de delegats per a tots els grups (cursos i/o assignatures on sigui necessari), de forma que tot l'estudiantat de la UdL disposi d'un estudiant referent d'aquest àmbit de representació.

**d) Impuls de la col·laboració entre professorat tutor i estudiants representants.** Cal refermar la col·laboració entre els delegats i els estudiants responsables dels diferents consells i els coordinadors del Programa de cada centre. Els representants estudiantils són els primers que reben les informacions de les diverses problemàtiques dels seus companys/es, en moltes ocasions, abans que el tutor o tutora assignat, per la qual cosa, la col·laboració entre aquestes dues figures és bàsica.

### **7.2.2. Accions en la línia del desenvolupament d'una docència flexible, participativa i innovadora.**

**a) Foment d'una docència amb una organització del pla d'estudis i dels sistemes d'avaluació flexibles.** L'estudiantat està canviant, cada cop és més heterogeni, pel que fa als seus nivells formatius de partida, a la seva diversitat funcional, al seu lloc de residència o d'acord amb els seus interessos per quan s'hagin d'inserir en el mercat laboral. Tots, aspectes que són coherents amb les pròpies transformacions que viu la societat globalitzada actual. Per això, l'educació universitària no es pot permetre no canviar i no adaptar-se a aquestes transformacions socials. La docència universitària ha de garantir el rigor i la qualitat del procés educatiu, però, al mateix temps, ha de ser sensible als diferents interessos dels estudiants i de la societat i el mercat laboral en el seu conjunt. És evident que la complexitat normativa dificulta l'impuls d'aquests canvis; tanmateix, una universitat amb la dimensió de la UdL presenta unes condicions idònies per a esdevenir un centre universitari amb una docència molt flexible i amb capacitat d'adaptació. Dins d'aquest plantejament, cal una especial cura per facilitar que les persones puguin compaginar satisfactòriament el treball i els seus estudis universitaris de grau o de màster a la UdL.

**b) Promoció de la innovació de les formes d'ensenyar i de les formes d'aprendre.** La UdL ha de generar els escenaris educatius favorables a la innovació permanent. En aquest sentit, l'ús de les noves tecnologies de la informació i la comunicació en el procés educatiu ha de convertir-se en un instrument de canvi docent, al servei d'aquest plantejament d'innovació permanent. A més, pot facilitar nítidament que l'estudiant no tingui un caràcter passiu sinó que adopti el rol actiu i dinàmic que li correspon i que, sens dubte, el beneficia personalment, com beneficia al conjunt de la institució.

### 7.2.3. Accions en la línia de la promoció dels ajuts a l'estudiantat

**a) Elaboració d'un catàleg global d'ajuts (en sentit ampli) actualitzat, fent-ne la màxima difusió.** No cal dir que, per a una institució com la nostra, resulta imprescindible disposar d'una línia d'ajuts a l'estudiantat. Amb el pas del temps, cal adaptar aquestes actuacions a les noves necessitats i contextos. Així, en aquests moments cal elaborar aquest catàleg i, el més important, fer que la comunitat universitària, en especial l'estudiantat però no únicament, n'estiguin assabentats. Per a això, cal utilitzar al màxim totes les possibilitats que les tecnologies de la informació i la comunicació i les xarxes socials ens permeten. Aquest catàleg ha de recollir tant les beques i ajuts externs com els que es generen a la pròpia UdL. A més, serà molt important que també s'expliquin totes aquestes possibilitats als estudiants del darrer curs del batxillerat i dels cicles formatius previs a l'entrada a la universitat.

**b) Consolidació i ampliació dels ajuts per a l'estudiantat.** Mitjançant convocatòries adients a cada finalitat (ajuts a l'estudi per a estudiants amb situacions sobrevingudes de precarietat, ajuts a l'habitatge i a la mobilitat, ajuts de viatge, beques de col·laboració dels diversos tipus existents...), cal seguir fomentant aquesta xarxa d'ajuts econòmics per a l'estudiantat, i ampliant-la en la mesura de les disponibilitats pressupostàries, com s'ha vingut fent en els darrers anys. Pel que fa a l'ampliació, cal esmentar també la convocatòria d'ajuts per l'aprenentatge i l'acreditació d'una tercera llengua per a estudiants que van iniciar estudis abans del curs 2014-2015 (sense ajuts AGAUR per aquest motiu).

**c) Reorganització dels ajuts específics a consells i associacions de la UdL.** Cal fer modificacions en les convocatòries d'ajuts relacionades amb aquests grups, ja que tenen necessitats específiques que mereixen ser tractades de forma diferenciada.

**d) Atenció a grups específics d'estudiants que no pertanyen ni a consells ni a associacions.** Sovint grups d'estudiants que no s'insereixen en cap d'aquests col·lectius tenen inquietuds i volen realitzar accions relacionades amb la seva formació o de caràcter professional i/o cultural, i de representació i promoció de la UdL. En aquest sentit cal, doncs, facilitar-los ajut perquè puguin dur a terme les activitats que considerin adients i siguin d'interès per a tota la comunitat universitària o per determinats sectors. Una convocatòria d'ajuts oberta durant el curs podrà cobrir aquestes inquietuds dels nostres estudiants.

**e) Facilitació dels processos administratius del programa global d'ajuts.** Per tal de fer-los encara més eficaços i àgils tant pels gestors com pels usuaris, cal actuar sobre els processos administratius relacionats amb tot tipus d'ajuts i beques per a l'estudiantet, tot i respectant els terminis que la llei imposa.

#### 7.2.4. Accions en la línia de la millora dels serveis i les infraestructures

**a) Disponibilitat assegurada d'aules docents i de laboratoris de pràctiques correctament dotats.** Per tal de poder implementar el model docent de la UdL de la millor manera, cal que aquests equipaments siguin els adequats. Per tant, en aquest sentit, la UdL té l'objectiu clar de vetllar per la millora contínua de les aules i dels laboratoris de pràctiques. I això, en el seu sentit més ampli, per a incloure, per exemple, camps de pràctiques agrícoles o gimnasos.

**b) Millora de l'accés a la xarxa sense fils de la UdL.** La xarxa sense fils ha esdevingut una eina imprescindible per a la comunicació dels membres de la comunitat universitària entre si i amb l'exterior. A més, és necessària cada vegada més per a l'activitat docent. L'objectiu d'aquesta acció serà proporcionar l'accés suficient a la xarxa sense fils per a les activitats acadèmiques, fent especial èmfasi en determinades zones, com aules concretes, biblioteques i sales d'estudi.

**c) Millora de la disponibilitat de sales d'informàtica i de sales d'usuaris d'informàtica.** En els darrers anys, s'ha fet un esforç important per tal d'aconseguir una disponibilitat de sales d'informàtica i de sales d'usuaris d'informàtica suficient en els campus de la UdL. Tanmateix, caldrà mantenir el nivell de servei assolit i, sobretot, millorar-lo quan l'increment d'estudiants o els canvis en els models docents ho exigeixin.

**d) Disponibilitat de tot el programari docent d'ampli ús.** En molts àmbits, si no en tots, no es pot concebre un professional que no conegui les



aplicacions informàtiques més importants per a la seva feina. Per això, es garantirà que el professorat tingui a la seva disposició tot el programari docent d'ampli ús que necessiti.

**e) Millora de la disponibilitat de les biblioteques i de les sales de treball col·laboratiu.** També en aquest apartat s'han fet les accions adients per tal de disposar, els estudiants, d'espai suficient a les biblioteques dels campus de la UdL. Tanmateix, seguim amb l'objectiu de millorar aquesta disponibilitat en determinades setmanes on es genera més afluència d'estudiants. A més a més, i atesos els models docents actuals, que impliquen un treball més important tant individual com col·lectiu, les sales de treball col·laboratiu han esdevingut unes infraestructures bàsiques. Per tant, l'objectiu d'aquesta acció serà augmentar el nombre de sales de treball col·laboratiu i cercar solucions eficaces per les setmanes punta a les sales de lectura.

**f) Increment de la disponibilitat dels recursos documentals i d'informació pel professorat i d'accions de formació.** Gràcies a l'esforç de la UdL i de la resta d'universitats catalanes consorciades, els recursos documentals i d'informació als que poden accedir els membres de la comunitat universitària no ha anat en consonància amb la davallada pressupostària patida. Tot i així, caldrà seguir vetllant per mantenir aquestos recursos i incrementar-los en tot el que sigui possible, fent, entre altres possibilitats, una aposta decidida pels recursos electrònics. La disponibilitat d'accés als recursos documentals serà complementada amb accions adreçades a la formació dels usuaris.

**g) Facilitació d'espais per a activitats acadèmiques no estrictament docents.** Per tal d'aconseguir que l'estudiantat pugui dur a terme als campus de la UdL activitats no estrictament docents, com les derivades de la vida de les associacions o simplement de la vida als campus, caldrà garantir la disponibilitat d'espais, com a sales de reunions, menjadors per a carmanyoles, pistes esportives...

**h) Garantia de la seguretat i de la prevenció dels riscos de l'estudiantat durant la realització de les activitats acadèmiques.** L'estudiantat ha d'estar plenament informat des riscos als que poden estar sotmesos en el decurs de les activitats acadèmiques i ha de rebre la formació necessària per a minimitzar la probabilitat d'incidents i d'accidents.

**i) Millora dels campus de la UdL, de les instal·lacions i dels seus entorns, per tal que siguin espais nets, amigables i saludables.** L'estudiant també ha de sentir-se ben acollit en termes d'infraestructures, i tot allò que és

material i físic requereix de revisions periòdiques per tal de corregir possibles desperfectes. Per tant, cal anar revisant l'estat dels edificis per tal d'emprendre les millores adients allà on calgui. A més, és un fet que a la UdL existeixen dos tipus de campus en funció del seu entorn. Per una banda, els campus de Cappont i ETSEA, que disposen d'una zona enjardinada de bones dimensions. Per una altra, els campus de Rectorat i el de Ciències de la Salut (aquest, a més, dividit en dues zones), que són, bàsicament, els edificis. Cal treballar per mantenir els entorns ja agradables, i per aconseguir que els que tenen estructures de base menys afavoridores puguin anar millorant d'acord amb els objectius marcats en aquest àmbit.

### 7.2.5. Accions en la línia del foment de l'esport universitari

**a) Impuls de la participació en competicions internes de la UdL.** L'activitat esportiva crea lligams perdurables i de pertinença entre l'estudiantat. Cal reforçar-los impulsant aquesta participació en competicions internes, amb l'objectiu de preparar esportistes estudiants per accedir a competicions d'altres nivells, així com per a fer de la pràctica esportiva un hàbit saludable i estès el màxim possible entre l'estudiantat de la UdL. En aquesta línia caldrà incrementar i millorar l'equipament esportiu disponible al servei d'esports, per tal d'arribar a aquest màxim nombre d'estudiants.

**b) Foment de la representació esportiva de la UdL en Campionats de Catalunya, d'Espanya i d'àmbit internacional.** Cal crear i difondre programes d'ajuts específics als esportistes que estiguin en condicions de competir a nivells externs. I s'haurà d'establir un calendari de competicions pels diferents esports en els quals la UdL pot tenir representació, i difondre'l entre l'estudiantat de la UdL.

**c) Sinèrgies i col·laboracions amb l'INEFC de la UdL.** L'existència d'un INEFC a la UdL és una singularitat que caracteritza la nostra universitat dins el sistema universitari català; és, a més, un element d'atracció de l'estudiantat forà. Aquesta situació cal que sigui aprofitada per ambdues institucions en el sentit d'establir programes conjunts d'incentivació de l'esport a la UdL, així com en el de poder gaudir, per part de la UdL i d'acord amb la disponibilitat que estableixi l'INEFC, d'espais de pràctica de l'esport universitari.

**d) Accés a convocatòries externes d'ajuts per a l'esport universitari.** Després d'uns anys de poc o nul moviment en aquest sentit, a partir del 2016, caldrà estar molt atents a les possibles convocatòries —algunes, ja anunciades— d'ajuts que arribin d'ens externs (Consejo General del Deporte;

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Consell Català de l'Esport, Secretaria General de l'Esport, fundacions, etc.), per tal que la UdL pugui gaudir de recursos per aquesta via.

**e) Exploració de les possibilitats d'implantació a la UdL de la pràctica de noves activitats esportives.** Existeixen activitats esportives que encara no han tingut pràctica a la UdL; així, caldria explorar quines possibilitats poden oferir altres tipus d'esports. En aquesta línia caldrà demanar a l'estudiantat, ja a les jornades d'acollida a l'inici de cada curs, quins són els esports que practiquen o voldrien practicar i quines propostes poden fer al servei i al vicerectorat competents en aquest sentit. Es podrien així anar incorporant noves activitats per tal d'atreure estudiantat esportista, amb les modalitats més adequades a les característiques i les aptituds de cadascú.

**f) Establiment de col·laboracions amb clubs i entitats esportives del territori.** Amb l'objectiu d'explorar qualsevol col·laboració que pugui revertir en benefici dels estudiants de la UdL que volen practicar esport a diferents nivells. La UdL, actualment, no disposa d'instal·lacions esportives pròpies, de manera que l'establiment de convenis pot esdevenir un bon incentiu per a la pràctica de l'esport universitari, i això sense renunciar a preveure aquestes instal·lacions pròpies de cara al futur.

**g) Creació del Consell de l'Esport Universitari de la UdL.** En definitiva, la UdL vol promoure, destacant-ne el seu valor, l'activitat esportiva, d'acord amb el Pla Estratègic d'Esport Universitari de Catalunya 2013-2020, en el seu triple vessant saludable, recreatiu i competitiu, i com una marca distintiva pròpia de la UdL. La universitat ha de contribuir no només a què l'estudiantat obtingui els millors rendiments acadèmics, sinó a què també pugui gaudir dels esports preferits i compartir-los amb altres estudiants de la pròpia universitat, i, si és el cas, a què també ho faci en sana competició amb estudiants i equips d'altres centres universitaris. Amb aquest objectiu, un Consell és l'eina idònia per a poder articular i vertebrar accions de diverses característiques, com algunes de les esmentades més a munt.

#### 7.2.6. Accions en la línia de l'impuls de les activitats culturals

**a) Foment d'un entorn participatiu cultural enriquidor a la universitat.** Aquest entorn ha de ser molt present en la vida extraacadèmica de l'estudiantat de la UdL ja que, durant els seus estudis, ha de ser un element de satisfacció que contribueixi tant a la seva formació àmplia com a la seva creativitat, en les seves diferents formes: teatre, música, arts visuals, poesia, dansa, cinema,

cant, etc. Així, caldrà impulsar i difondre aquests tipus d'activitat que s'han de veure també com una forma de participació i, fins i tot, representació estudiantil. Al mateix temps, caldrà establir col·laboracions productives entre els diversos serveis i unitats que poden motivar l'estudiantat a realitzar aquestes activitats: vicerektorat d'activitats culturals i projecció universitària, vicerektorat d'estudiants, vicerektorat de relacions internacionals i cooperació, institut de llengües, oficina de relacions internacionals, serveis culturals, servei d'atenció i informació universitària...

**b) Millora de la difusió de les activitats culturals entre la comunitat universitària i el públic extern.** Amb l'objectiu de motivar l'assistència tant de l'estudiantat en general com de la resta de la comunitat universitària i la ciutadania. L'intensificació de la publicitat així com acords concrets amb mitjans de comunicació ciutadans han de ser les vies per tal d'assolir un major ressò de les activitats culturals programades per la universitat, siguin realitzades pel seu estudiantat o professorat o per creadors i artistes convidats.

**c) Impuls de les actuacions més enllà dels límits temporals i geogràfics del curs universitari.** Pel fet que tant la Universitat d'Estiu de la UdL com les Aules d'Extensió Universitària repartides pel territori tenen una funció de dinamització cultural, aquestes han d'esdevenir també una manera de seguir mantenint el vincle amb la UdL allí on sigui que visqui l'estudiantat, les persones ja titulades i els ciutadans en general.

#### 7.2.7. Accions en la línia del foment de la participació i la representació estudiantil

**a) Adaptació de les normatives de la UdL relacionades amb la participació i la representació.** L'objectiu rau en aconseguir plenament els criteris de l'*Estatut de l'Estudiant Universitari* (2010), que planteja l'impuls d'aquesta implicació estudiantil, sempre, però, sense que el desenvolupament dels seus estudis es vegi afectat. Per això, cal modificar i simplificar alguns aspectes de la normativa vigent al respecte, amb l'objectiu final i primordial de facilitar, en primer lloc, la representació estudiantil així com també la participació, sigui del tipus que sigui.

**b) Impuls de la representació tant interna com externa.** La representació estudiantil tant pot ser interna (als òrgans de govern, per exemple), com externa (a associacions i col·lectius diversos, no necessàriament de la UdL, on els nostres estudiants hi són presents sempre en nom de la UdL). Aquesta és una representació molt important que cal potenciar i en aquest sentit, cal

considerar que aquesta funció no únicament l'han de fer estudiants de consells o associacions UdL, sinó també grups d'estudiants que tinguin un interès comú i mitjançant aquest es converteixen en representants de la UdL en àmbits externs. Així doncs, cal tenir molt present aquest tipus de representació i fer-la possible mitjançant els ajuts adients.

**c) Accions de formació i difusió entre l'estudiantat i el professorat.** Tant l'estudiantat de la UdL com el seu professorat han d'estar més i millor formats i informats del que significa la representació estudiantil, per una banda, com la participació, per una altra. La segona engloba la primera, és cert, però també conté moltes tasques i activitats que poden desenvolupar els estudiants i que no necessàriament s'han de traduir en una representació institucional ja sigui externa ja sigui interna, com hem dit en el punt anterior. La participació pot ser, tot simplement, ser membre del cor de la UdL, o assistir a activitats que altres estudiants organitzen: "Cafè i lletres", per exemple, del Consell de Lletres —i tantes altres activitats similars a d'altres centres—. Per això cal fer conèixer i impulsar aquests tipus de participació, mitjançant accions de formació —com el curs de representació estudiantil, al qual caldrà també introduir algunes millores i canvis en futures edicions— i de difusió directa, tant per al professorat com per a l'estudiantat.

#### 7.2.8. Accions per a promoció dels processos per a l'ocupabilitat

**a) Enfortiment del sistema de pràctiques de la UdL.** Un dels elements educatius més potents que caracteritza la docència de la nostra universitat és l'obligatorietat de que tots els estudiants de grau hagin de fer pràctiques en empreses i institucions externes o en serveis interns. Pràctiques que s'han estès també a un bon conjunt de màsters. El desenvolupament de les pràctiques millora, sens dubte, el procés formatiu integral de l'estudiant, contribueix alhora a la seva maduració personal, i li facilita un millor coneixement del mercat laboral i de les seves característiques. L'oficina de gestió de pràctiques i els responsables de les mateixes en els diferents centres han d'intensificar la seva col·laboració per a què les pràctiques assoleixin el màxim nivell de qualitat.

**b) Potenciació de la formació dual.** La UdL i tots els seus centres han de treballar per impulsar la formació dual, que implica que, en determinades titulacions de grau o de màster, l'estudiant, des del primer dia que ingressa en un d'aquests estudis, desenvolupa la seva activitat acadèmica a les aules i laboratoris (com qualsevol estudiant) i, al mateix temps, exerceix una activitat

laboral en una empresa o institució externa (en alguns dels àmbits relacionats amb la carrera que està estudiant o amb el títol assolit).

**c) Consolidació de la Fira de l'Ocupació de la UdL: UdLTreball.** Cal seguir impulsant i motivant tant la participació de les empreses en la Fira com la de l'estudiantat i el professorat. Les accions de formació per a l'estudiantat són importants durant tot el curs i, especialment, durant la Fira. Igualment, cal cercar vies que facilitin la participació d'estudiants de tots els campus de la UdL.

**d) Elaboració de l'Estratègia d'Ocupabilitat de la UdL.** A partir dels treballs realitzats al respecte durant la segona meitat de l'any 2015, cal desenvolupar una estratègia de la UdL en aquest sentit. Els nivells d'inserció laboral de la UdL, d'acord amb les dades de l'AQU (2015), són positius per als estudiants que acaben estudis a la UdL, però, sens dubte i a banda de difondre aquest fet, hem de treballar per millorar-ne la qualitat de les primeres insercions laborals dels nostres egressats. Com també es tracta de mantenir i incrementar aquests percentatges. Per tal que això es faci realitat caldrà que la UdL apliqui esforços en aquest àmbit, desplegant la futura *Estratègia d'Ocupabilitat* mitjançant el seu pla operatiu, un cop s'hagi elaborat.

**e) Millora de l'eina de la Borsa de Treball.** A partir de l'experiència acumulada dels darrers anys en relació amb aquesta eina, cal fer-la més eficaç per tal que els usuaris sentin que es tracta d'un mitjà vàlid i segur d'acord amb les seves necessitats. Més enllà d'aplicatius i d'instruments informàtics, la UdL ha de treballar fermament perquè tant l'estudiantat, com els egressats i les empreses i institucions col·laborin i participin de la Borsa de Treball, per fer-la una eina dinàmica i útil per l'estudiantat.

**f) Promoció d'estratègies comunes amb els centres.** La gestió de l'oferta i la demanda de llocs de treball no només es realitza a la UdL a través de la Borsa de Treball centralitzada i conjunta amb la distribució de llocs de pràctiques, sinó que sovint els centres reben i gestionen aquestes ofertes i demandes. En aquest sentit, cal desenvolupar estratègies comunes i de col·laboració entre la unitat central dedicada a aquesta qüestió i les dels respectius centres propis. Aquesta col·laboració no pot més que revertir en benefici d'estudiants i titulats.

**g) Col·laboració amb Alumni-UdL en la formació per a l'ocupabilitat.** L'Associació Alumni-UdL té una presència important a la universitat ja que duu a terme un seguit d'actuacions rellevants que poden complementar de forma idònia línies d'acció de la UdL en diversos àmbits, però molt especialment en

aquest. Per exemple, pel que fa a la formació per la cerca de feina, entre altres possibilitats. Cal, doncs, establir les línies de treball complementàries i les sinèrgies més adients (per exemple, entre el SIAU i l'oficina de pràctiques) per tal de satisfer al màxim els nostres estudiants i titulats, al cap i a la fi, destinataris comuns.

#### 7.2.9. Subprograma *Ambaixadors UdL*

**a) Elaboració del programa i presentació i difusió a la comunitat universitària i a la societat.** Cal perfilar molt bé aquest programa, que pretén atraure els membres de la comunitat universitària i altres persones que n'han estat, perquè actuïn com a canal de difusió de la UdL per a la captació d'alumnes de secundària, de màster o internacionals, entre d'altres. Aquestes persones podran convertir-se en ambaixadores de la UdL, si és coresponsabilitzen en la difusió de l'oferta docent de la UdL, de la seva recerca i de les seves qualitats, a partir de complir amb determinats requeriments que caldrà establir. Es valorarà quina contraprestació podran rebre per col·laborar activament amb la UdL (des de qüestions simbòliques a l'accés a diferents serveis de la universitat). L'associació *Alumni* ha de tenir aquí un paper molt important, però també el professorat que es desplaça a altres universitats per estades de recerca o de docència o els propis estudiants que fan estades a altres centres nacionals o internacionals en programes de mobilitat.

**b) Elaboració d'una base de dades.** Es configurarà una gran base de dades mitjançant la qual, partint del global històric de titulats de la UdL, es pugui fer accions que ens permetin conèixer qui vol participar com persona ambaixadora de la nostra universitat. A més, caldrà preparar material informatiu apropiat per a cada 'ambaixada' o acció de promoció externa concreta associada, que faciliti la difusió i publicitat d'un títol o àmbit de coneixement específic en un lloc (centre educatiu, empresa, institució, ciutat o país).

# 8. Programa de promoció, imatge, comunicació i xarxes socials

## 8.1. Definició i objectius

La imatge de la Universitat de Lleida com a institució universitària d'educació superior va quedar definida al vigent *Pla Estratègic de la UdL 2013-2016*. Tres idees-força s'extrauen d'aquest document bàsic en l'acció present i futura per a la nostra universitat:

- Som una universitat que aposta per una docència flexible i de qualitat i, al mateix temps, per una recerca avançada i d'excel·lència.
- Som una universitat arrelada al territori i, alhora, oberta al món, internacionalitzant els seus estudis i les seves investigacions.
- Som una universitat que vol ser competitiva en el si del sistema universitari català, espanyol i internacional, i que també es vol caracteritzar pel seu compromís i responsabilitat social.

Aquestes tres idees són el nucli de la nostra personalitat. Identifiquen així la nostra institució i són les que han de traspasar en el conjunt de programes de promoció i en totes les estratègies de comunicació que posem en funcionament.

El món actual es defineix per ser l'escenari de la globalització en el qual l'accés a la informació (en quantitat i en qualitat) i la seva difusió s'han convertit en eixos prioritaris de qualsevol institució. En aquest sentit, doncs, la UdL ha de treballar per desplegar una bateria d'actuacions en el terreny de la comunicació corporativa amb un triple objectiu:

- Facilitar al conjunt de la comunitat universitària de la UdL, des de l'assumpció del principi de transparència, totes les informacions referides a les activitats docents, de recerca i de gestió que duu a terme.
- Informar la societat local, nacional i internacional de les característiques i les potencialitats de la seva oferta docent i de la seva recerca, a partir



dels principis que emanen de ser una institució al servei de la ciutadania i de què cal retre comptes de les nostres activitats.

- Posicionar-nos en el terreny de les xarxes socials i dels mitjans de comunicació i d'informació. Cal desenvolupar un conjunt d'accions programades, ordenades i planificades, internes i externes, per tal de garantir aquest posicionament potent de la UdL en el món dinàmic i en continu canvi de les xarxes socials. Igualment, cal que enfortim la presència de la UdL en els mitjans de comunicació locals, nacionals i internacionals.

Per assolir aquests objectius, hem de partir de la imatge corporativa definida i vigent de la nostra institució, però també l'hem de modernitzar i fer-la més adaptada i adaptable a una societat en permanent transformació que encarrega a les institucions universitàries múltiples funcions socials, educatives, d'investigació, de transferència de coneixement i tecnologia, i de contribució al progrés social i econòmic. Per afrontar aquest repte amb èxit, cal que reforcem les nostres estructures administratives i tècniques. Alhora i en determinades qüestions, caldrà comptar amb professionals i especialistes en els terrenys de la informació i la comunicació.

<b>Objectius del Programa de promoció, imatge i comunicació</b>
1. Desplegar de forma planificada i coordinada un conjunt d'accions encaminades a consolidar i enfortir el posicionament de la UdL en el si del sistema universitari i en el de la societat global.
2. Millorar els mecanismes de coordinació i interlocució entre l'àrea de comunicació i premsa i el conjunt de centres, serveis, grups i instituts de recerca, i les càtedres universitat-empresa, garantint una major fluïdesa en la transmissió i difusió de la comunicació interna i la informació externa.
3. Dinamitzar la presència de la UdL (com a institució i del conjunt dels seus centres, serveis, grups i instituts de recerca i de les càtedres universitat-empresa) a les diverses xarxes socials.
4. Garantir que l'ús de les noves tecnologies de la informació i la comunicació facilitin l'accés a la informació institucional del conjunt dels membres de la comunitat universitària.
5. Modernitzar, dinamitzar i millorar les publicacions promocionals i altre material que identifica la UdL, donant-li homogeneïtat alhora que es treballa en la seva innovació.
6. Millorar la web institucional (i totes les webs que en ella interactuen) per convertir-la en un potent instrument de comunicació interna i d'informació cap a la societat global.
7. Mantenir la presència de la UdL als mitjans de comunicació del territori, per a la màxima difusió de la nostra realitat de formació i de recerca i transferència.

8. Establir el programa d'Entitats Col·laboradores de la Universitat de Lleida.
9. Treballar amb les institucions del territori, especialment amb l'ajuntament, per tal de dotar Lleida de la categoria de "ciutat universitària".

## **8.2. Línies d'acció**

La promoció de la Universitat de Lleida es concreta, en el fons, en tot el conjunt d'operacions que directament i indirectament es desenvolupen a la universitat i fora d'ella, i que permeten tant guanyar visibilitat en el si dels sistemes universitaris català, espanyol i internacional, com igualment posicionar la universitat en el si de la societat global com a centre d'excel·lència i de qualitat per la seva oferta docent i formativa, i per la potència de la seva producció i transferència de coneixement científic, tecnològic i cultural.

Aquestes actuacions de promoció, des d'aquest plantejament globalitzador i integral, es desenvolupen amb l'objectiu d'enfortir la percepció i la imatge interna i externa de la UdL com a una institució universitària de prestigi. Aquest fet alimentarà la nostra capacitat d'atreure estudiants per als graus, els màsters i els doctorats, així com per la formació contínua i la formació en llengües, i alhora, enfortirà la nostra capacitat de captar recursos per finançar els projectes de recerca i afavorirà, en conseqüència, les possibilitats d'atracció de talent.

Aquest programa presenta diverses línies d'acció que cal desplegar —o intensificar, en el cas d'aquelles que ja s'estan desenvolupant— per tal d'assolir aquests objectius. Es tracta de:

- Millora de la comunicació i la informació de la UdL, tant aquella adreçada a la comunitat universitària com l'adreçada al conjunt de la societat.
- Enfortiment de la promoció de la UdL a través de la imatge institucional que volem consolidar en el terreny de la docència, de la recerca i de la nostra responsabilitat com a institució al servei de la ciutadania i dels vincles territorials. Cal promocionar aquesta imatge de forma global i coordinada, entre altres, amb actuacions en l'àmbit del màrqueting sobre els futurs estudiants i sobre els centres educatius no universitaris, amb actuacions a través dels mitjans de comunicació i les xarxes socials per millorar el posicionament de la UdL, i amb accions per a difondre la producció científica i la transferència de coneixement de la UdL.

El Pla Operatiu d'aquesta *Estratègia* detallarà i concretarà les accions i propostes que en aquests àmbits calgui desenvolupar per assolir els objectius

fixats. Igualment, determinarà els seus responsables i la temporalització corresponent.

### 8.2.1. Accions per a la millora de la comunicació i de la informació dins de la UdL i de la UdL cap a la societat

**a) Millora de la web institucional i les webs dels centres per tal de convertir-les en un potent instrument de comunicació i informació.** La UdL compta amb una web institucional que, al seu torn, incorpora webs dels diferents serveis i unitats així com de les seves escoles i facultats o dels grups i instituts de recerca. La contínua innovació i transformació que viu actualment el món d'Internet i de la comunicació establerta a través de la xarxa, i els propis canvis que es desenvolupen en les tecnologies de la informació i comunicació i de la informàtica, comporten indefectiblement que la UdL hagi d'esmerçar esforços i recursos per disposar d'una web —d'unes webs, en realitat— en permanent procés de millora i modernització. L'objectiu és que la comunicació i la informació del conjunt d'activitats docents i de recerca que es duu a terme a la UdL sigui d'accés significatiu, ràpid i, cada cop més, en temps real. Aquí cal establir dues dinàmiques relativament diferents:

- La comunicació i informació adreçada a la pròpia comunitat universitària, com el Butlletí de notícies, el Campus virtual, informacions a les webs, comunicats, etc.
- La informació adreçada al conjunt de la societat local, nacional i internacional. Aquí el paper central el configuren les diverses webs, per la qual cosa cal considerar-les com la “finestra mediàtica” de la UdL i de cadascun dels seus centres i dels seus grups i instituts de recerca. Per tant, també hauran de realitzar-se a partir d'uns criteris d'imatge comuns.

Un dels eixos fonamentals que cal abordar immediatament és que aquestes webs que, oficialment, estan en català, apareguin igualment amb la informació significativa en castellà i anglès, per fer-nos visibles com a oferta docent i com a espai de recerca competitiu i dinàmic a nivell internacional. Així mateix, cal actuar per dotar la web institucional i el conjunt de webs que incorpora d'una notable operativitat per a què l'usuari (intern i extern) pugui amb facilitat trobar la informació que necessita o busca.

Finalment, tampoc es pot deixar de banda el fet que una web sense manteniment i actualització contínua perd el seu valor immediatament; és, per tant, indispensable, actuar també sobre aquest aspecte per tal d'assegurar la vigència d'aquestes finestres actives i obertes al món, de la UdL.

**b) Consolidació i enfortiment de l'àmbit de comunicació i premsa de la UdL.** Aquesta àrea ha de poder desenvolupar un paper de catalitzador de la informació que produeix, transita i emet la UdL, tant aquella que s'adreça a la comunitat universitària, com aquella altra que va cap a l'exterior. En aquest sentit, caldrà arbitrar mecanismes més dinàmics d'interlocució entre l'àmbit de comunicació i premsa i les diferents escoles i facultats, els diversos grups i instituts de recerca, i les càtedres universitat-empresa, per tal de garantir la fluïdesa de la informació i que la més significativa pugui distribuir-se i difondre'ns internament i, sobretot, externament cap als mitjans de comunicació.

**c) Desenvolupament de la presència activa de la UdL a les xarxes socials.** Cal enfortir i expansionar la participació de la UdL com a institució, i la dels seus centres i grups i instituts de recerca en les diferents formulacions de les xarxes socials (actualment ja està present a Facebook, Youtube, Flicker i Twitter). Les accions que vehiculem a través d'aquests mitjans han de permetre fer arribar la informació en temps real tant a la pròpia comunitat universitària com al gran públic, i especialment a l'estudiantat que ja forma part de la nostra universitat i al que potencialment ho pot ser. Aquesta activitat ha de contemplar-se com una gran operació permanent de promoció de la UdL i, per tant, ha de partir d'un necessari enfocament global i integral tot facilitant les diverses aproximacions d'acord amb els interessos de cada àmbit de la nostra universitat. Així doncs, caldrà esmerçar esforços per tal de disposar dels recursos humans tècnicament capacitats que calguin, per fer-nos clarament presents en aquestes noves formes d'informació i promoció.

**d) Impuls d'apps institucionals com a eina d'interlocució i comunicació immediata.** La UdL ha de posicionar-se ràpidament en la via de comunicar en temps real informació significativa al conjunt dels membres de la comunitat universitària. Per això cal aprofitar els avanços informàtics i els desenvolupaments de les tecnologies de la informació i la comunicació, com són, en aquests cas, les *apps*. Aquestes poden ser una via d'interacció informativa molt útil, ja que utilitzen els telèfons mòbils individuals com a mecanisme comunicatiu i garanteixen la recepció del missatge en temps real. Igualment, permeten que els diversos membres de la comunitat universitària enviïn respostes a requeriments oficials, realitzin preguntes o intervinguin en àmbits de participació diversos.

## 8.2.2. Accions de promoció per a la millora de la imatge institucional de la UdL

### **a) Desenvolupament coordinat i seguiment de campanyes publicitàries.**

La UdL necessita desplegar un conjunt de campanyes publicitàries de forma coordinada i planificada amb l'objectiu de consolidar el posicionament de la UdL en un triple vessant:

- Com a institució universitària de referència a les Terres de Lleida, el Pirineu i la Val d'Aran.
- Com a institució que ofereix una oferta docent de prestigi i qualitat, de grau, de màster i de doctorat, també de formació contínua i en llengües, i que té en la formació per a l'ocupabilitat un dels seus trets distintius.
- Com a institució que produeix, transfereix i difon coneixement científic, tecnològic i cultural d'alt nivell, que fa progressar el teixit productiu i el conjunt de la societat.

Aquestes campanyes han de combinar diverses plataformes: espais estàtics, premsa tradicional i medis online, suport a associacions i entitats ciutadanes, aparició d'informació en mitjans de transport i en espais d'àmplia presència ciutadana, etc.. A més, hauran de conjuminar la consolidació i el reforç de la imatge institucional de la UdL amb potencials campanyes més específiques, que es focalitzin en determinades ofertes dels diferents tipus d'estudis que ofereix la UdL, o en determinats àmbits científics i tecnològics. Igualment, caldrà desenvolupar campanyes concretes en determinades poblacions i/o territoris nacionals o internacionals. Per totes aquestes accions es necessita la coordinació i el treball de l'àrea de comunicació i premsa de la UdL, a més de, lògicament per la temàtica concreta, la col·laboració de professionals i experts externs a la UdL.

**b) Actualització, millora i dinamització del material promocional i publicacions institucionals i d'informació de la UdL.** És cert que la UdL compta ja amb determinats elements distintius de la seva imatge institucional. No obstant, després de més de dues dècades de la seva definició, cal desplegar un conjunt d'accions per a modernitzar-la i dinamitzar-la, adaptant-la a una societat en continu canvi i on la informació i la seva ràpida circulació s'ha convertit en un dels seus trets més definitoris. La nostra universitat, així, ha de treballar per modernitzar els elements distintius de la seva imatge com a institució universitària, amb l'objectiu de garantir la seva homogeneïtat i globalitat, alhora que facilita igualment la visibilització dels diferents centres, serveis, grups, instituts de recerca i càtedres.

El material informatiu institucional —sobre oferta docent, de recerca i de transferència—, el material promocional —pins, clauers, borses, carpetes, bolígrafs, llapis, *usb*, corbates, mocadors o fulards, gorres, roba...— i les publicacions —tant aquelles de caràcter institucional com les que formen part de línies de publicació científiques—, tot plegat ha de garantir que s'identifica amb la imatge institucional definida de la UdL. En aquest tema, l'aposta per conferir una imatge moderna i dinàmica i la cerca de la innovació en els formats i en la seva formulació, serà molt important per reforçar la pròpia imatge de la UdL com una universitat activa i adaptada al seu temps. Paral·lelament, caldrà també definir models bàsics d'ús quotidià per al conjunt de membres de la UdL, que també s'identifiquin amb la imatge institucional de la nostra universitat, i que s'han de facilitar a tota la comunitat universitària —logos institucionals i formats bàsics en *word*, *excel*, *pdf*, *powerpoint* i altres programes, versions en programari lliure de processadors de textos, fulles de càlcul o programes de presentació, cartells i pancartes que anunciïn activitats acadèmiques, científiques i culturals...—. Finalment, si la UdL col·labora amb entitats socials i culturals del nostre territori, igualment aquesta col·laboració haurà de visualitzar-se respectant la imatge institucional que entre tots hem determinat.

**c) Apostar per una caracterització de Lleida com a “ciutat universitària”.** En aquesta línia, ja s'han endegat accions i contactes amb les institucions adients, les quals caldrà impulsar per tal d'aconseguir aquest reconeixement per la ciutat de Lleida, que, sens dubte, farà visible una altra realitat de la ciutat íntimament entroncada amb la nostra universitat.

**d) Establiment del concepte d'Entitat col·laboradora de la Universitat de Lleida.** Es defineix com a *Entitat col·laboradora de la UdL* aquella institució, empresa o associació que patrocina i col·labora econòmicament i/o oferint suport en termes de personal en algun programa docent o en alguna activitat de recerca, com també aquelles altres que actuïn com a entitat acollidora d'estudiants en pràctiques curriculars o extracurriculars o amb altres finalitats. Cal, doncs, impulsar una col·laboració mútua que permeti que les institucions, empreses i associacions comparteixin el prestigi social de la Universitat de Lleida. Alhora, aquesta aposta ha de permetre a la UdL incrementar sensiblement la seva presència pública. Aquesta col·laboració bàsica podrà traduir-se, prèvia anàlisi i, en determinats casos identificats amb la imatge institucional i la filosofia de la nostra institució universitària, en la capacitat d'aquestes institucions, empreses i associacions per utilitzar el nom de la UdL en les seves campanyes, i en la de la UdL per enfortir el missatge de suport.