

---

# PLA ESTRATÈGIC DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA 2030

---

## Índex

### 1. Introducció

- Antecedents i justificació
- Procés de planificació estratègica
- Estructura del Pla estratègic

### 2. Diagnosi

- La Universitat que tenim

### 3. Model de futur 2030

- Atributs i palanques de canvi

### 4. Marc estratègic

- Missió
- Visió
- Valors institucionals i ètics
- Àmbits estratègics
- Eixos estratègics

### 5. Pla operatiu 2022-2026

- Línies d'actuació

### 6. Operativització i sistema de seguiment

- Operativització
- Sistema de Seguiment

### 7. Estratègia Digital de la UdL

**Annex 1. Procés participatiu**

**Annex 2. Pla operatiu 2022-2026**

**Annex 3. Quadre de comandament**

Aprovat per Consell de Govern de 23 de febrer de 2022  
Acord 11/2022, BOU núm. 212, gener/febrer 2022

## 1. INTRODUCCIÓ

### Antecedents i justificació

La **Universitat de Lleida** (d'ara endavant UdL) és una universitat amb gairebé 10.600 estudiants de títols oficials, 8 facultats i escoles, 4 centres adscrits, 49 graus, 41 màsters universitaris, 13 programes de doctorat, 66 màsters propis, 43 postgraus i 122 cursos de formació contínua.

La UdL forma part del sistema universitari públic de Catalunya i és una de les institucions referents dintre de la societat lleidatana. Una organització complexa com la universitat ha d'estar perfectament alineada amb els seus **objectius estratègics** i amb la seua acció del dia a dia i, per tant, cal disposar d'una **cultura organitzativa compartida** per totes les persones que hi treballen que permeti anar aconseguint les fites desitjades. Aquest instrument que permet crear cultura corporativa, alinear l'organització i satisfer les expectatives de les persones que reben els serveis de la UdL és el **Pla estratègic**.

En el moment actual, l'Equip de Govern ha considerat oportú elaborar un **nou pla estratègic** amb un horitzó a **llarg termini** i un **pla operatiu** que en faciliti la implementació els propers anys.

En el **procés d'elaboració del nou Pla estratègic** s'ha tingut molt present el **nou escenari** que s'ha generat com a conseqüència de la **crisi de la COVID-19**. Així doncs, el que ha tocat és **pensar** com afrontar, resistir o sobreviure en aquest nou escenari. Aquesta reflexió ha ajudat a dibuixar l'**estratègia de futur** com a organització per a després de la crisi. Per altra banda, en la reflexió estratègica s'ha introduït també el concepte de **resiliència organitzacional**, entesa com la "capacitat d'una organització per anticipar, preparar-se, respondre i adaptar-se al canvi exponencial i a les interrupcions sobtades per sobreviure i prosperar".<sup>1</sup> La resiliència organitzacional és un **imperatiu estratègic** perquè una organització prosperi en el món dinàmic i interconnectat d'avui i superi situacions de crisi com l'actual. Dominar la resiliència organitzacional requereix l'adopció d'**hàbits d'excel·lència** i millors pràctiques per oferir millores mitjançant la **creació de competència i capacitat en tots els aspectes d'una organització**.

Així, en aquest **nou context i escenari**, s'han **plantejat preguntes** com ara les següents:

- Quins elements caracteritzen el nou escenari generat per la **COVID-19** a nivell global?
- Quin impacte tenen o tindran els **canvis de l'entorn** en els diferents àmbits d'actuació, processos, activitats o resultats de la UdL?
- Quins són els pilars bàsics del **model de resiliència** de la UdL?
- Quines són les principals **palanques de canvi** que caldrà activar i/o reforçar per adaptar l'organització al model de futur desitjat?
- Quins **reptes caldrà prioritzar** per reforçar la resiliència de la UdL i abordar el procés d'adaptació al nou escenari?

---

<sup>1</sup> Norma BS 65000 de la British Standards Institution.

D'acord amb aquests antecedents, la UdL ha portat a terme un **procés d'actualització i formulació** de la seua **estratègia** amb el **plantejament i objectius** següents:

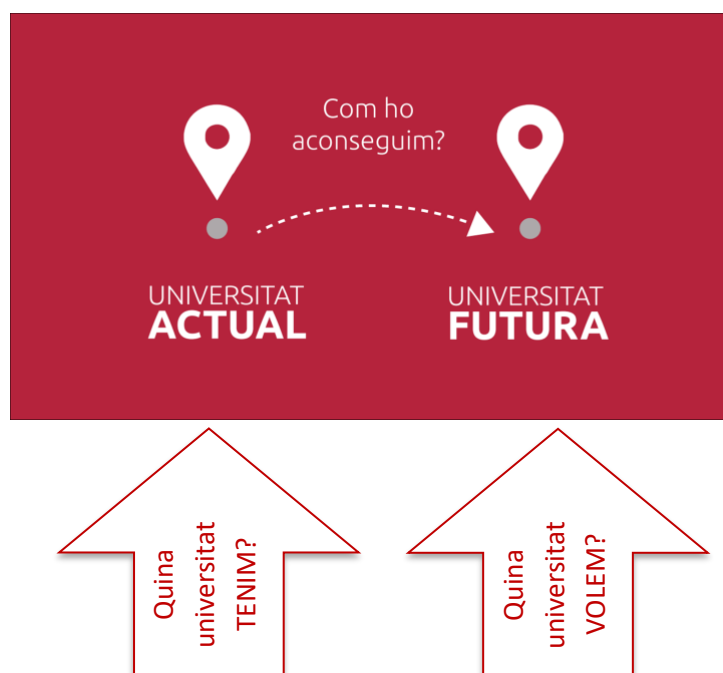
- Realització d'una **revisió crítica del passat** i una **diagnosi compartida** de la situació actual de la UdL en el marc de **l'escenari post COVID-19**.
- Revisió, actualització i reformulació del **model de futur** i el **marc estratègic** de la UdL amb un horitzó de llarg termini (**2030**).
- Elaboració d'un **pla operatiu** amb **objectius i línies d'actuació** concretes a desenvolupar a curt-mitjà termini (**2022-2026**).
- **Operativització** del Pla a través de l'establiment de **responsables, terminis i recursos** necessaris per al desenvolupament del Pla operatiu.
- **Establiment** d'un sistema i una bateria **d'indicadors** que permetin fer el **seguiment** del grau d'avenç de les línies d'actuació del Pla operatiu i **d'avaluació** periòdica dels resultats assolits.

Amb aquest plantejament, el Pla estratègic pretén ser un **instrument útil** que ajudi el govern de la Universitat en el procés de **presa de decisions** i de **gestió del dia a dia** per poder assolir el **model de futur** desitjat per la UdL.

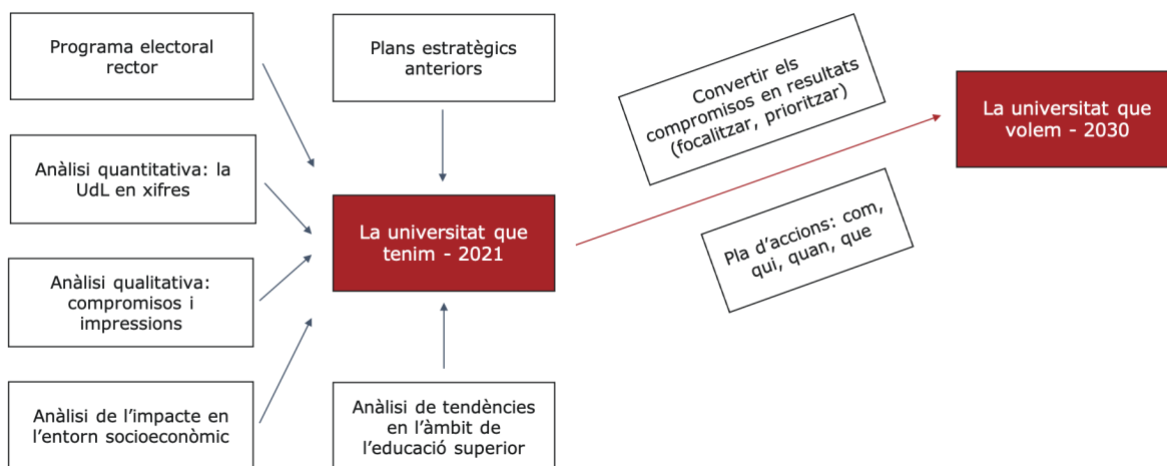
## Procés de planificació estratègica

### Metodologia

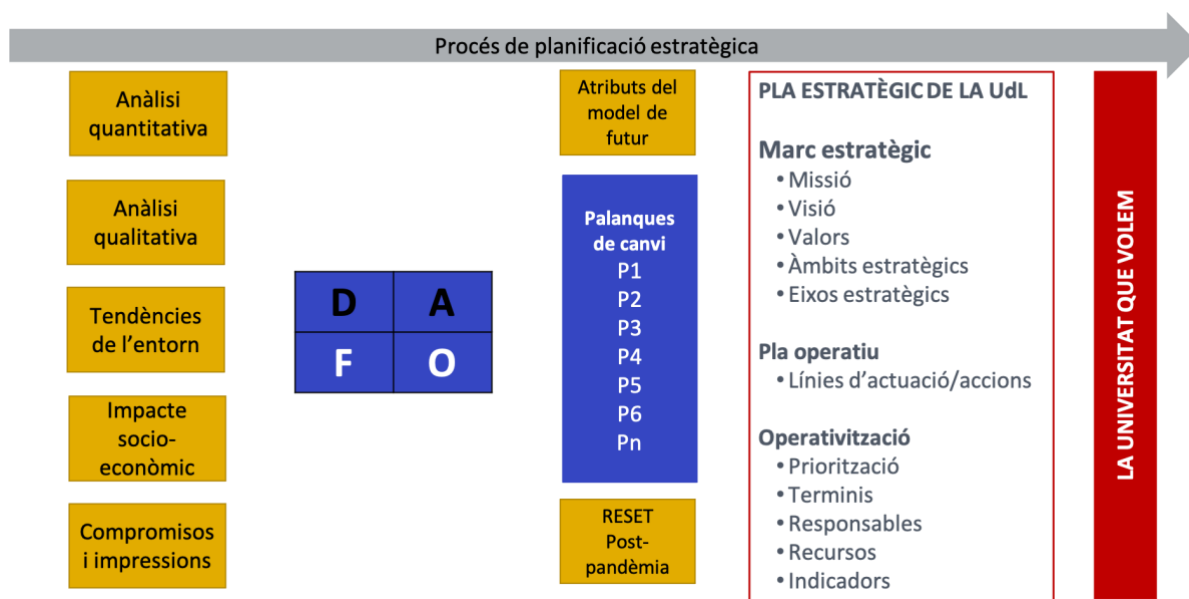
El procés de **planificació estratègica** consisteix a fer una **diagnosi** de l'organització actual, la identificació dels principals atributs i trets diferencials del **model de futur** que volem i l'establiment de forma prioritzada de les **accions** i el **full de ruta** que ens han de permetre passar de la universitat que tenim avui a la universitat que volem amb una visió a llarg termini.



Definició i implementació de l'estratègia de la UdL

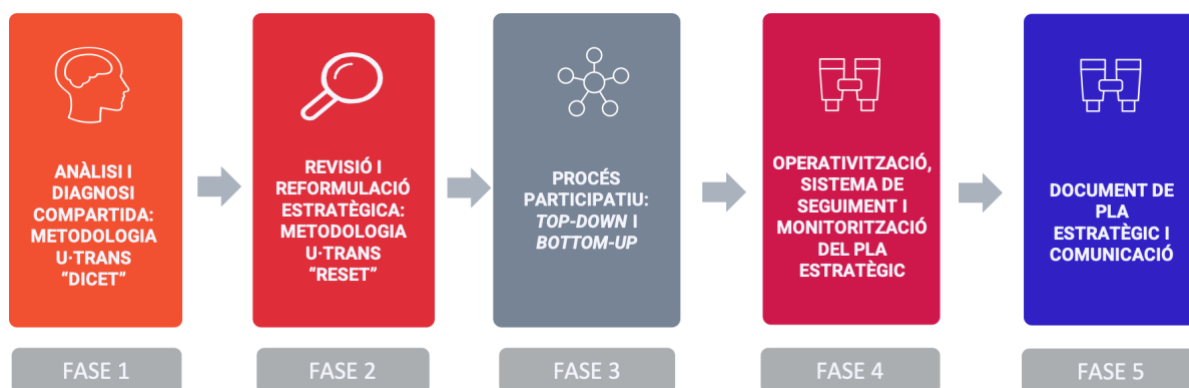


A continuació es presenta esquemàticament l'estructura del **procés de planificació estratègica** de la UdL:



*Fases*

El procés de planificació estratègica de la UdL s'ha portat a terme a través de **cinc fases** que es presenten de forma esquemàtica en el gràfic següent:



### Participants

El procés d'elaboració del Pla estratègic de la UdL s'ha organitzat i desenvolupat amb la implicació dels **participants** següents, que han desenvolupat diferents **funcions**:

#### ➤ **GRUP IMPULSOR**

- **Membres:** representants del Consell de Direcció (rector més quatre vicerectors).
- **Funcions:** seguiment del procés de planificació estratègica: presentació, contrast i validació de propostes i presa de decisions.
- **Participació:** manteniment de reunions periòdiques de treball i seguiment.

#### ➤ **GRUPS DE PARTICIPACIÓ**

- **Membres:** persones seleccionades pel grup impulsor representants dels àmbits estratègics establerts.
- **Funcions:** facilitació de l'anàlisi i formulació estratègica de la UdL a través de l'aportació d'idees, opinions i/o impressions en relació amb els àmbits estratègics en el marc de les diferents activitats de la Universitat.
- **Participació:** manteniment d'una reunió per cada àmbit.
- **Grups:** un grup per a cadascun dels cinc àmbits estratègics i un grup per a digitalització.

#### ➤ **STAKEHOLDERS**

- **Membres:** representants del Consell Social de la UdL.
- **Funcions:** facilitar l'anàlisi de l'entorn de la UdL a través de l'establiment dels criteris, objectius i prioritats que permetin alinear i encaixar les estratègies d'aquestes entitats amb l'estratègia de la UdL.

#### ➤ **PARTICIPACIÓ OBERTA**

- **Membres:** membres de la comunitat universitària de la UdL.
- **Funcions:** aportació d'idees, opinions i/o impressions amb relació a la proposta inicial de Pla estratègic elaborada.

### Procés

El procés d'elaboració del Pla estratègic va iniciar-se amb la recollida d'informació necessària per tal de poder fer una diagnosi de la UdL, a partir de la qual es van identificar tendències, establir prioritats i redactar una primera proposta de marc estratègic, àmbits, objectius i línies estratègiques. Aquest treball inicial el va dur a terme el grup impulsor, que

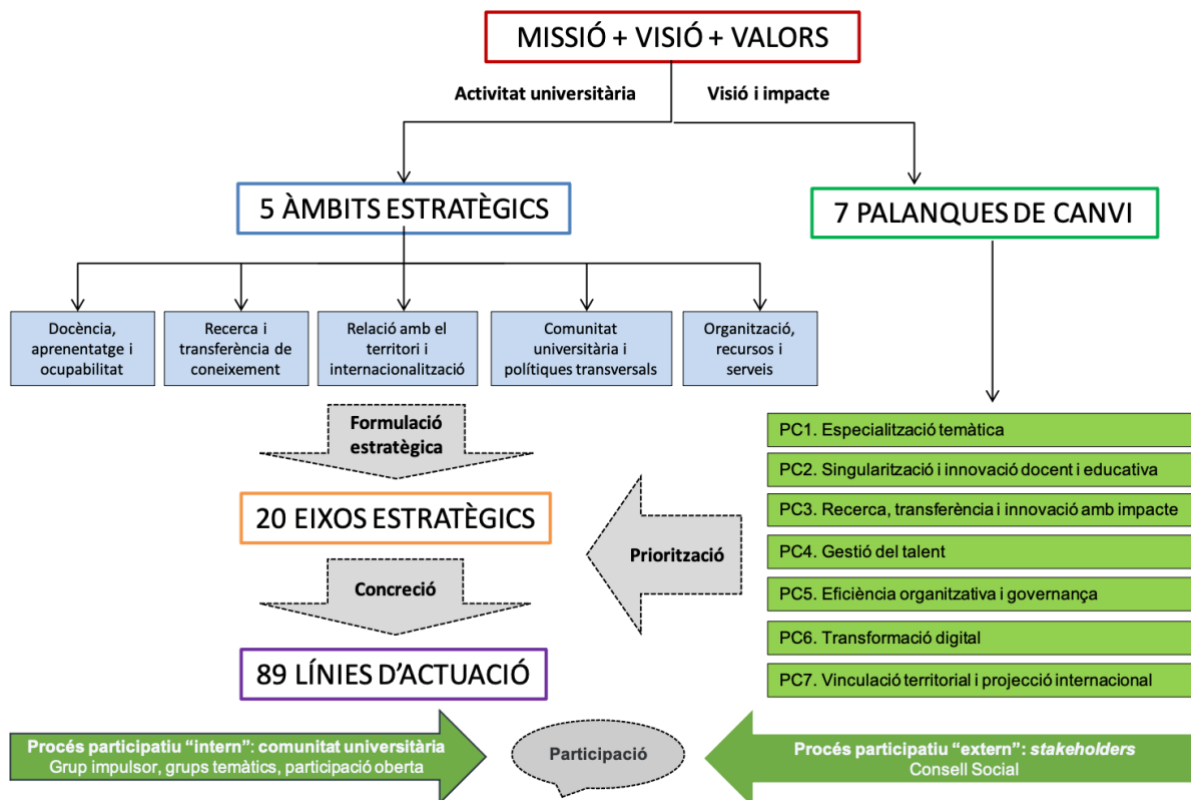
al llarg de prop de dos mesos va mantenir reunions setmanals de treball. Un cop preparada aquesta primera proposta, es va iniciar el procés participatiu que va constar de dues fases. La primera fase va consistir en la creació de grups de participació que van discutir les propostes i van fer les seues aportacions de millora. Hi va haver un grup de participació per a cadascun dels cinc àmbits del Pla estratègic, un grup específic per tractar l'estratègia digital i un grup amb el Consell Social, en què van participar diferents agents socials. Aquesta fase va donar lloc a la incorporació de diferents propostes de millora del primer document presentat, que es va posar en coneixement de tota la comunitat perquè, a través de la fase de participació oberta, tingués l'oportunitat de poder-hi fer aportacions. Aquesta segona fase es va dur a terme a través d'un espai creat específicament en el Campus Virtual de la UdL. El text presentat és el resultat d'aquest procés de treball i participació col·lectius.

### Estructura del Pla estratègic

El Pla estratègic conté una formulació dels **elements** següents:

- **Model de futur, atributs i palanques de canvi:** el model de futur és una representació sintètica de la universitat que volem amb una visió a llarg termini. Els atributs són els elements propis i diferencials del model de futur. Alhora, aquests atributs són les palanques de canvi que han de permetre passar de la universitat actual a la futura.
- **Missió:** defineix la raó de ser de la institució.
- **Visió:** estableix a què aspira la institució amb un horitzó de llarg termini, i es formula a partir dels atributs del model de futur o palanques de canvi.
- **Valors:** en el context de la planificació estratègica, són les característiques pròpies a través de les quals la Universitat vol ser reconeguda i percebuda i que configuren la forma d'actuar de la institució i la singularitzen.
- **Àmbits estratègics:** configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat universitària.
- **Eixos estratègics:** són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la Universitat en cadascun dels àmbits estratègics prèviament definits.
- **Línies d'actuació:** són les actuacions més o menys concretes a desenvolupar i que han de servir per avançar cap a la visió estratègica formulada en els eixos.

Gràficament:



CONCRECIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC DE LA UdL



## 2. DIAGNOSI

### La universitat que tenim

#### *Informació disponible*

La diagnosi de la Universitat de Lleida actual s'ha elaborat a partir de la informació continguda, entre d'altres, en els documents següents:

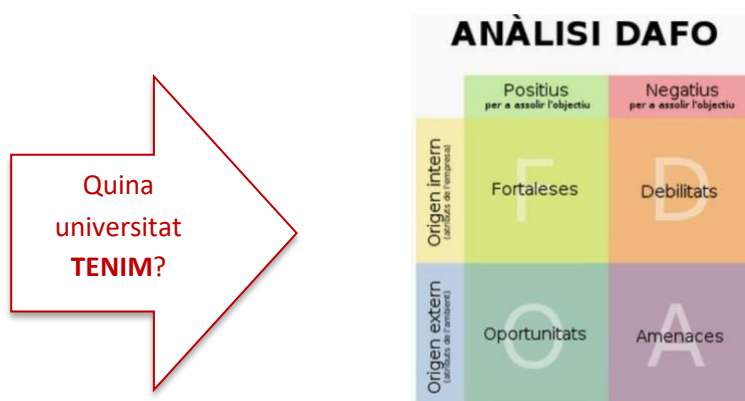
- Pla estratègic de la UdL 2013-2016 i revisió posterior
- UdL: xifres i rànquings 2015-2020
- Informes de formació i R+D+I de la UdL 2019-2020
- Memòries d'activitat de la UdL 2015-2020
- Dades de formació contínua de la UdL 2010-2020
- Dades econòmiques de la UdL 2015-2020
- Informes d'inserció laboral de l'AQU
- Informació de satisfacció i mobilitat d'estudiants
- Memòries de projectes de territori
- Informació comparativa d'universitats del SUC
- Informació general disponible de l'entorn socioeconòmic i universitari
- Altres informacions i documents rellevants

#### *Metodologia d'anàlisi DAFO*

L'anàlisi DAFO consisteix a analitzar el **context competitiu** des de **dos vessants**.

- La vessant **INTERNA** analitza les **fortaleses i debilitats** de la Universitat d'una manera individual i basant-nos sempre en fets objectius o reals.
- La vessant **EXTERNA** és la que identifica les **oportunitats i amenaces** que es donen en el sector, i que la Universitat haurà d'aprofitar i superar respectivament.

Gràficament:



Un cop feta l'anàlisi DAFO, la **formulació estratègica** consisteix a respondre les **preguntes següents**:

- Com podem **explotar** cada **fortalesa**?
- Com podem **superar** o **contrarestar** cada **debilitat**?
- Com podem **aprofitar** cada **oportunitat**?
- Com ens podem **defensar** de cada **amenança**?





### *Resultat de l'anàlisi DAFO*

A mode de **síntesi** de l'anàlisi DAFO duta a terme, podem concloure que:

- La UdL hauria de corregir **DEBILITATS** relacionades principalment amb:
  - Docència: oferta docent i cobertura de places.
  - Recerca i transferència: captació de recursos i valorització de la recerca.
  - Persones: atracció de talent, distribució i edat de la plantilla.
  - Territori: imatge i projecció internacional.
  - Organització: agilitat en la gestió i comunicació interna i externa.
  
- La UdL hauria de contrarestar **AMENACES** relacionades principalment amb:
  - Docència: competència, demografia, model d'aprenentatge, normativa.
  - Recerca i transferència: competència en la captació de fons.
  - Persones: competència en l'atracció de talent.
  - Economia: crisi econòmica, pandèmia, escassetat de recursos.
  - Territori: exigència social i integració universitària.
  - Organització: inestabilitat normativa.
  
- La UdL hauria de potenciar **FORTALESES** relacionades principalment amb:
  - Docència: especialització, formació dual i contínua i inserció laboral.
  - Recerca i transferència: focalització temàtica i excel·lència en recursos humans.
  - Persones: implicació i compromís.
  - Territori: vinculació universitat-empresa en les pràctiques externes, projectes territorials.
  - Organització: sistema d'informació, retiment de comptes, cultura de la qualitat.
  
- La UdL hauria d'aprofitar **OPORTUNITATS** relacionades principalment amb:
  - Docència: nous perfils d'estudiants i professionals i nous models d'aprenentatge.
  - Recerca i transferència: coneixement interdisciplinari orientat als objectius de desenvolupament sostenible (ODS).
  - Economia: nous programes de finançament de la UE.
  - Territori: sectors estratègics, aliances locals i internacionals.
  - Organització: canvis en l'estructura departamental, rejuveniment del PDI.

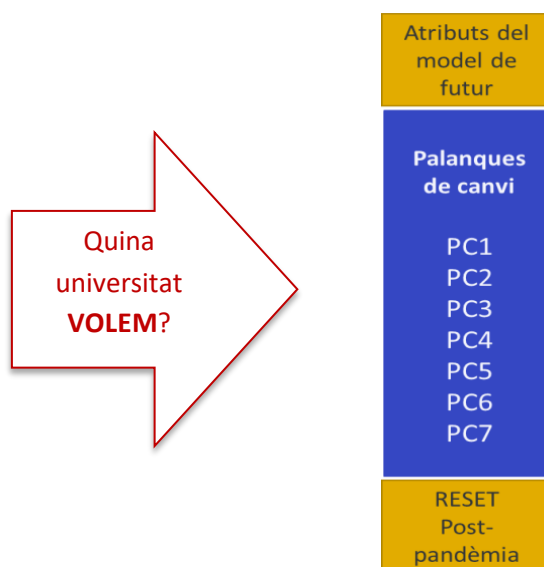
### 3. MODEL DE FUTUR 2030

#### Atributs i palanques de canvi

*El model d'universitat que volem*

El **model de futur** representa la universitat que volem amb una visió a llarg termini. Els **atributs del model de futur** de la UdL constitueixen les principals característiques i elements propis i diferencials del model d'universitat que volem. Aquests atributs representen les **palanques de canvi** que ens han de permetre passar de la universitat actual a la universitat futura i són l'element de referència per prioritzar els objectius estratègics i les línies d'actuació i on s'haurien de centrar els esforços en els propers anys.

Gràficament:



Els **atributs del model de futur** i les **palanques de canvi (PC)** de la UdL amb **visió 2030** són els següents:

- **PC1. Especialització temàtica**

Focalització, rellevància i diferenciació temàtica en les àrees d'**agroalimentació, salut, tecnologia i sostenibilitat**, i **desenvolupament social i territorial**, i **interacció i treball conjunt** entre els àmbits temàtics d'especialització.

- **PC2. Singularització i innovació docent i educativa**

**Model docent i educatiu flexible** caracteritzat per l'impuls de la **formació dual**, l'adopció de metodologies docents **innovadores**, la **personalització** i la **proximitat** amb l'estudiant, amb una combinació òptima de **presencialitat i virtualitat**, amb itineraris curriculars **oberts**, amb una forta **interconnexió entre docència i recerca** i una oferta de **formació al llarg de la vida** orientada a la demanda i al reciclatge professional.

- **PC3. Recerca, transferència i innovació amb impacte**

Impuls d'una **recerca temàtica multidisciplinària, d'excel·lència** i reconeguda arreu, d'una **transferència i innovació amb rellevància i impacte** i d'un paper actiu en **divulgació científica**.

- **PC4. Gestió del talent**

Desplegament de polítiques per identificar, captar, promoure, consolidar, motivar i fidelitzar el **talent intern i extern**.

- **PC5. Eficiència organitzativa i governança**

Adequació, simplificació, agilització, flexibilització i millora de l'eficiència dels **processos**, l'**estructura organitzativa** i la bona **governança** universitària.

- **PC6. Transformació digital**

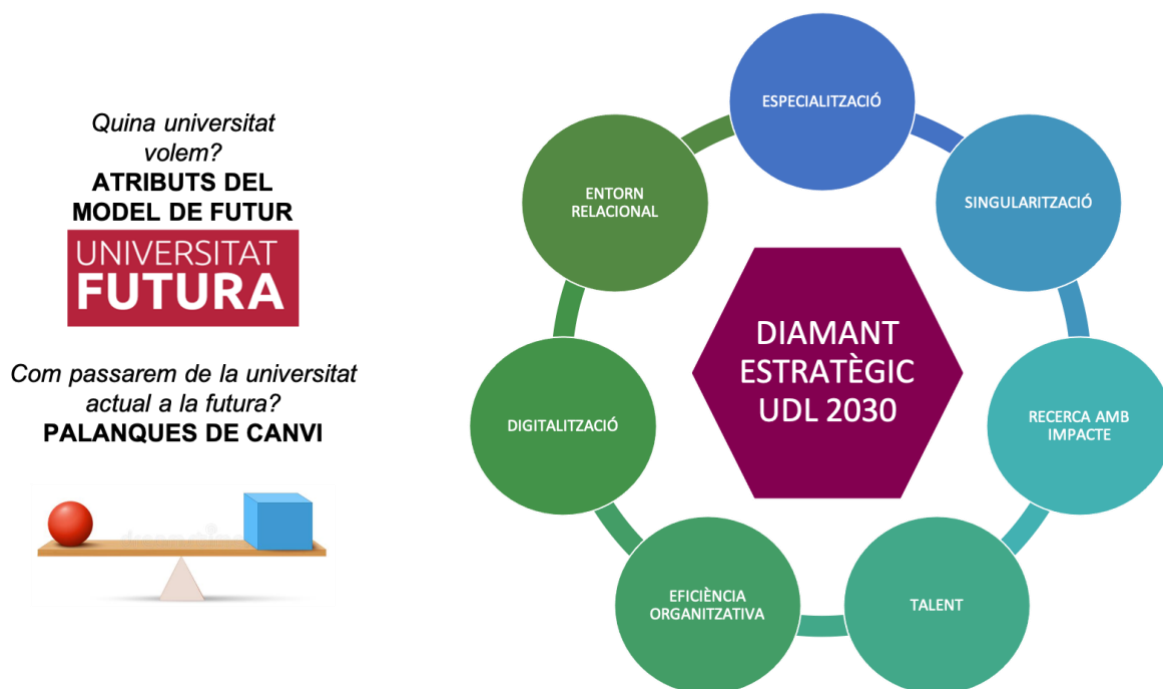
Impuls del **procés de digitalització** de la universitat de forma transversal i en sentit ampli, que sustenti un model d'universitat flexible, àgil i global (adreçat a estudiants de tot el món).

- **PC7. Vinculació territorial i projecció internacional**

Arrelament, desplegament i generació d'**impacte** en el territori a partir d'una **xarxa d'aliances estratègiques** amb l'entorn, projecció internacional a partir de vincles i sinergies amb **institucions d'arreu del món** i contribució als **reptes** científics, econòmics, socials i culturals i als ODS a nivell **local i global**.

Gràficament:

ATRIBUTS DEL MODEL DE FUTUR I PALANQUES DE CANVI



## 4. MARC ESTRATÈGIC

### Missió

*La nostra raó de ser*

La **missió** de la Universitat de Lleida és **formar professionals i ciutadans i ciutadanes**, i **contribuir al desenvolupament econòmic i social** de l'entorn que li és propi a través de la **generació, transferència, aplicació i difusió** del **coneixement** científic, tecnològic i cultural tant a **nivell local com global**.

Alhora, la missió de la UdL es desenvolupa i concreta de la forma següent:

- Formar **professionals** a partir d'una aposta ferma per un **procés educatiu de qualitat, flexible, adaptatiu** i que aporti coneixements, habilitats i capacitats als estudiants perquè puguin inserir-se adequadament en el **mercat de treball**, i formar **persones** de forma **integral**, ajudant-les a construir la seua capacitat d'**analitzar críticament** la realitat de la qual formen part i mostrant-los la potència de **valors**, com la igualtat, la solidaritat, el respecte per la diversitat, el compromís social, l'equitat i l'esforç.
- Contribuir al **desenvolupament econòmic i social** i a respondre als **reptes** de l'entorn i **els ODS** tant en àmbit **local** com **global** a través de l'assoliment de nivells incrementals d'**excel·lència** en la formació dels estudiants de grau i postgrau, de la **formació al llarg de la vida** i de la contribució a la generació de **coneixement universal** en l'àmbit científic, tecnològic i cultural, i la seua **transferència, aplicació i difusió** al teixit productiu, a les administracions públiques i al teixit social.

### Visió

*La universitat que volem a llarg termini*

La **visió** de la UdL es formula a partir dels **atributs del model de futur** i les palanques de canvi de la forma següent:

- La **UdL** vol ser una universitat de **prestigi** amb una **identitat institucional** i un **reconeixement** com a centre de referència en docència, recerca, innovació i divulgació científica, especialment en els **àmbits temàtics d'agroalimentació, salut, tecnologia i sostenibilitat, i desenvolupament social i territorial**, i en els sectors vinculats a les **peculiaritats** del teixit econòmic i social del territori.
- La **UdL** vol ser una universitat amb un **model docent i educatiu flexible**, caracteritzat per l'impuls de la **formació dual**, l'adopció de **metodologies docents innovadores**, la **personalització** i la **proximitat** amb l'estudiant, amb una combinació òptima de **presencialitat i virtualitat**, amb **itineraris curriculars oberts**, amb una forta **interconnexió entre docència i recerca** i una oferta de **formació al llarg de la vida** orientada a la demanda i al reciclatge professional i en què la **dimensió cultural** incideixi en tots els àmbits del coneixement.



- La **UdL** vol ser reconeguda pel desplegament de polítiques de **gestió del talent** intern i extern; per disposar d'un **model organitzatiu** àgil, flexible, especialment eficient en la gestió i **atractiu per a la recerca** i d'un **sistema de bona governança** àgil en la **presa de decisions**, i per la culminació amb èxit del seu procés de **transformació digital**.
- La **UdL** vol ser una universitat arrelada i generadora d'**impacte al territori** a partir d'una xarxa d'**aliances estratègiques** amb els principals agents públics i privats de l'entorn, amb una forta **projecció internacional** i estrets vincles i sinergies amb institucions d'arreu del món que li permetin respondre a través de les activitats de docència, recerca i transferència als reptes científics, econòmics, socials i culturals i als ODS tant a **nivell local com global**.

### Valors institucionals i ètics

*Els principis que guien la forma d'actuar de la institució i la singularitzen*

Els **valors** a través dels quals la UdL vol ser reconeguda i percebuda, i que configuren la forma d'actuar de la institució i la singularitzen, són els següents:

#### *Valors institucionals:*

- **Responsabilitat social:** com a entitat pública al servei de les persones orientada a complir amb qualitat i excel·lència les funcions que té encomanades i contribuir així al progrés integral de la societat gestionant la seua tasca d'acord amb les múltiples dimensions de la responsabilitat universitària: la sostenibilitat ambiental i econòmica, la consciència ètica, la igualtat d'oportunitats i de tracte, la perspectiva de gènere, la solidaritat i la cooperació, el voluntariat, la prevenció dels danys a la salut i la promoció d'hàbits de vida saludables i l'atenció a la diversitat funcional.
- **Rendició de comptes:** com a element inherent de l'autonomia de la institució i de la voluntat de transparència del govern i la gestió de la Universitat.
- **Planificació:** com a garantia per al desplegament eficaç i eficient de l'estratègia i la política de la Universitat i com a eina de previsió i adaptació als canvis de l'entorn.
- **Lideratge:** com a estil de govern i direcció de l'organització basat en el compromís, el diàleg, la fermesa i la visió estratègica a llarg termini.
- **Confiança:** com a entitat que compleix amb els seus compromisos i que fomenta les relacions entre els diferents col·lectius sota els principis de confiança i cooperació.
- **Cohesió:** com a entitat amb sentit institucional i de pertinença de la seua comunitat universitària, que garanteix la coordinació entre les diferents estructures i unitats organitzatives.
- **Singularització:** com a entitat que potencia els aspectes que la fan ser singular i més atractiva a partir del coneixement de la pròpia realitat i context i dels seus punts forts.
- **Internacionalització:** com a entitat amb vocació d'obertura a la generació i transmissió de coneixement en un marc global i com a principi d'enriquiment amb l'intercanvi de persones i d'idees.
- **Identitat lingüística:** com a entitat amb vocació i voluntat de protegir i potenciar l'ús de les llengües pròpies del territori.



### *Valors ètics: (vinculats al Codi Ètic de la UdL)*

- **Compromís:** cada membre de la comunitat universitària ha de sentir-se obligat a dur a terme la seua activitat en coherència amb la missió i finalitat de la UdL i a implicar-se activament en la millora de la Universitat.
- **Diàleg:** cada membre de la comunitat universitària té dret a opinar, a participar i a ser informat de les decisions que l'afecten, compartint idees en un ambient de transparència i cooperació.
- **Eficiència:** cada membre de la comunitat universitària ha d'esforçar-se a fer un ús adequat dels recursos (físics i materials, habilitats i coneixements) que té per desenvolupar les seues funcions i assolir el bé comú de la UdL.
- **Integritat:** cada membre de la comunitat universitària ha d'actuar amb veracitat, honestedat i en coherència amb els valors i principis de la UdL.
- **Respecte:** cada membre de la comunitat universitària ha de reconèixer la dignitat de totes les persones i respectar la igualtat d'oportunitats i la no discriminació per raons d'origen, raça, ètnia, sexe, orientació sexual, identitat o expressió de gènere, religió, cultura, diversitat funcional o qualsevol altra condició o circumstància personal o social.
- **Responsabilitat:** cada membre de la comunitat universitària ha de complir les seues obligacions professionals, i ha de respondre de forma diligent i transparent de les seues accions i decisions i de les conseqüències que se'n derivin.
- **Transparència:** cada membre de la UdL té l'obligació de proporcionar informació precisa i imparcial de les seues accions i decisions a les persones afectades seguint criteris objectius i justificables.
- **Vocació de servei:** cada membre de la comunitat universitària ha de buscar la màxima excel·lència i professionalitat en cadascuna de les activitats que desenvolupi per respondre a les necessitats del nostre entorn social.

### **Àmbits estratègics**

#### *La forma d'estructurar i agrupar el conjunt de l'activitat universitària*

Els àmbits estratègics configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat universitària.

El Pla estratègic de la UdL s'ha estructurat a través de **cinc àmbits estratègics**:

- Àmbit estratègic 1. **Docència, aprenentatge i ocupabilitat**
- Àmbit estratègic 2. **Recerca i transferència de coneixement**
- Àmbit estratègic 3. **Relació amb el territori i internacionalització**
- Àmbit estratègic 4. **Comunitat universitària i polítiques transversals**
- Àmbit estratègic 5. **Organització, recursos i serveis**

### **Eixos estratègics**

#### *La formulació estratègica de les prioritats en cadascun dels àmbits estratègics*

Els **eixos estratègics** són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la Universitat en cadascun dels àmbits prèviament definits.

A continuació es presenten els eixos formulats de forma sintètica a través de paraules clau que fixen l'orientació estratègica de cadascun d'ells:

- **Àmbit estratègic 1. Docència, aprenentatge i ocupabilitat**
  - **Eix 1. Oferta docent:** racionalització, focalització, singularitat (grau, màster i doctorat)
  - **Eix 2. Model docent:** flexibilitat, innovació, personalització
  - **Eix 3. Formació contínua / LLL:** públic objectiu, temàtiques, continguts, formats
  - **Eix 4. Ocupabilitat:** mecanismes, serveis, plataformes
- **Àmbit estratègic 2. Recerca i transferència de coneixement**
  - **Eix 5. Recerca:** talent, retorn, suport
  - **Eix 6. Transferència i innovació:** presència, valorització, obertura
  - **Eix 7. Estructura de suport:** organització, coordinació, suport
  - **Eix 8. Resultats:** avaluació, visualització, difusió
- **Àmbit estratègic 3. Relació amb el territori i internacionalització**
  - **Eix 9. Relació amb l'entorn:** agents, ecosistema relacional, impacte
  - **Eix 10. Internacionalització:** estratègia, aliances i col·laboració internacionals, impacte
  - **Eix 11. Societat:** compromís, acció social, impacte
  - **Eix 12. Comunicació:** identitat institucional, relat, públic objectiu, mitjans, canals
- **Àmbit estratègic 4. Comunitat universitària i polítiques transversals**
  - **Eix 13. Talent:** captació, motivació, promoció, estabilització
  - **Eix 14. Personal:** condicions laborals, drets, oportunitats
  - **Eix 15. Estudiants i alumni:** participació, pertinença, compromís, fidelització
  - **Eix 16. Direcció i govern:** participació, representació, agilitat
- **Àmbit estratègic 5. Organització, recursos i serveis**
  - **Eix 17. Model organitzatiu:** adequació, simplificació, qualitat
  - **Eix 18. Infraestructures:** eficiència, sostenibilitat, satisfacció
  - **Eix 19. Digitalització:** comunitat universitària, ecosistema TIC, sistema d'informació
  - **Eix 20. Recursos:** captació, assignació, gestió



## 5. PLA OPERATIU 2022-2026

### Línies d'actuació

*Actuacions a desenvolupar en el període establert (2022-2026)*

Les **línies d'actuació** (LA) són actuacions que s'han de desenvolupar en el període establert pel Pla operatiu (2022-2026) i que han de servir per avançar cap a la visió estratègica formulada en els eixos. Les línies d'actuació es formulen de forma genèrica i amb un nivell de concreció relativament baix. En el procés d'operativització posterior es definiran accions més concretes per a cadascuna de les línies d'actuació.

A continuació es presenten les línies d'actuació establertes per a cada àmbit i eix estratègic a desenvolupar en el període 2022-2026.

#### ➤ Àmbit estratègic 1. Docència, aprenentatge i ocupabilitat

##### **Eix 1. Oferta docent: racionalització, focalització, singularitat (grau, màster, doctorat)**

- LA1. Racionalitzar i adequar l'**oferta docent** a les realitats dels centres, les necessitats de la societat, la demanda i el mapa de titulacions del SUC.
- LA2. Definir i implementar **estratègies docents** que marquin trets diferencials de la UdL en relació amb el conjunt del SUC.
- LA3. Consolidar la certificació dels **sistemes de qualitat** per centres.
- LA4. Impulsar l'adquisició de **competències digitals** dels estudiants de forma transversal.
- LA5. Fomentar i promocionar les **vocacions STEM**, tot buscant l'equilibri de gènere.

##### **Eix 2. Model docent: flexibilitat, innovació, personalització**

- LA6. Impulsar programes d'**innovació i millora docent** per adaptar-la a les tendències actuals i desenvolupar un model propi singular.
- LA7. Consolidar el model de **formació dual** a la UdL i liderar el seu desplegament al conjunt del SUC.
- LA8. Dissenyar i implementar un **model pedagògic multimodal** que combini adequadament l'ensenyament presencial i en línia.
- LA9. Impulsar el disseny de **titulacions en línia**, especialment de màster.
- LA10. Potenciar la **dimensió cultural** en tots els àmbits del coneixement.
- LA11. Impulsar la **transversalitat** i la **interdisciplinarietat** en els estudis de grau, màster i doctorat.

##### **Eix 3. Formació contínua / LLL: públic objectiu, temàtiques, continguts, formats**

- LA12. Revisar i actualitzar l'**oferta** de formació contínua / LLL actual.
- LA13. Potenciar la formació contínua / LLL adreçada principalment a la formació i **reciclatge professional** que respongui a la demanda.
- LA14. Dissenyar i aplicar el **Sistema de Garantia Interna de Qualitat** a la docència impartida dintre de la formació contínua / LLL.



- LA15. Implementar mecanismes per identificar les **necessitats del mercat laboral** i adaptar el portafolis de formació contínua / LLL.

#### Eix 4. Ocupabilitat: mecanismes, serveis, plataformes

- LA16. Millorar la **inserció laboral** dels estudiants mitjançant el reforç de l'estructura de pràctiques en empresa i el Servei d'Inserció Laboral.
- LA17. Potenciar les activitats d'**orientació professional** per incrementar l'ocupabilitat de qualitat dels estudiants de forma personalitzada i/o grupal.
- LA18. Reforçar els vincles amb el **teixit productiu** i les institucions del territori per facilitar l'ocupabilitat dels estudiants.
- LA19. Potenciar la dotació de mecanismes que facilitin **informació, assessorament, recursos i serveis** orientats a la millora de l'ocupabilitat.

### ➤ Àmbit estratègic 2. Recerca i transferència de coneixement

#### Eix 5. Recerca: talent, retorn, suport

- LA20. Potenciar l'**atracció de talent** sènior molt qualificat i talent jove amb experiència científica contrastada.
- LA21. Facilitar la **intensificació de la recerca** d'investigadors a partir de criteris d'igualtat de gènere, mèrit i estratègics de la UdL.
- LA22. Augmentar els contractes **predoctorals** associats a projectes nous finançats en convocatòries competitives.
- LA23. Impulsar la participació d'investigadors de la UdL en les **grans convocatòries** de recerca competitiva.
- LA24. Promoure l'organització de **congressos internacionals** als espais de la UdL.

#### Eix 6. Transferència i innovació: presència, valorització, obertura

- LA25. Fomentar i incentivar internament la **cultura de la valorització** de resultats de la recerca, la transferència de coneixement i la innovació.
- LA26. Reforçar la presència de la UdL en **institucions i entitats finançadores** de la recerca i la transferència.
- LA27. Projectar el **Parc Científic i Tecnològic Agroalimentari** com a referent d'innovació empresarial i social.
- LA28. Articular la relació amb entitats en l'àmbit social i educatiu i potenciar la **innovació social**.

#### Eix 7. Estructura de suport: organització, coordinació, suport

- LA30. Enfortir les unitats i serveis que donen suport a la **gestió d'activitats de recerca**.
- LA31. Impulsar estructures i plans d'**accés obert** per a la recerca, donant suport al repositori digital i de dades de la UdL.
- LA32. Coordinar les polítiques generals de suport i de contractació de personal investigador de la UdL amb els **centres de recerca i instituts**.
- LA33. Reforçar els **serveis científicotècnics** amb recursos humans i equipaments i millorar la comunicació interna i externa d'aquests serveis.

- LA34. Implementar un bon **sistema de gestió de dades de recerca** que faciliti l'anàlisi i la presa de decisions estratègiques.

### Eix 8. Resultats: avaluació, visualització, difusió

- LA35. Avaluar els **resultats i impacte de la recerca** de la UdL de forma periòdica i sistemàtica.
- LA36. Impulsar accions per **difondre el coneixement** científic, humanístic i tecnològic generat per la UdL a la societat i especialment als joves.
- LA37. Donar suport institucional perquè els **repositoris** tinguin els mitjans materials necessaris i assoleixin la màxima visibilitat internacional.

## ➤ Àmbit estratègic 3. Relació amb el territori i internacionalització

### Eix 9. Relació amb l'entorn: agents, ecosistema relacional, impacte

- LA38. Elaborar un pla de desenvolupament i consolidació d'**aliances estratègiques** amb els agents clau de la quàdruple hèlix del territori.
- LA39. Reforçar el paper de la **Fundació UdL** com a promotora de les relacions amb l'entorn i el foment del mecenatge.
- LA40. Promoure el doctorat industrial, el mecenatge i les càtedres UdL per afavorir l'enfortiment de **llaços amb l'entorn**.
- LA41. Potenciar el paper de la UdL com a **agent del coneixement** de referència al territori.

### Eix 10. Internacionalització: estratègia, aliances i col·laboració internacionals, impacte

- LA42. Fer una diagnosi de la situació actual i un mapa de relacions internacionals i elaborar un nou **pla operatiu d'internacionalització**.
- LA43. Impulsar un **pla de mobilitat del PDI i PAS** que faciliti l'establiment d'aliances i la incorporació de bones pràctiques externes.
- LA44. Reforçar els programes de **mobilitat d'estudiants**, facilitant-ne la inserció i valoració dintre de la seua activitat acadèmica.
- LA45. Incrementar el nombre d'assignatures impartides en **terceres llengües**.
- LA46. Enfortir les relacions amb **universitats internacionals** amb la implantació de dobles titulacions o la codirecció de tesis, entre d'altres.

### Eix 11. Societat: compromís, acció social, impacte

- LA47. Contribuir al coneixement i implementació dels **ODS** continguts en l'Agenda 2030.
- LA48. Donar suport a les **activitats culturals, artístiques** i d'interès social incloent-hi aquelles proposades pels estudiants.
- LA49. Planificar activitats d'aprenentatge i de recerca orientades al foment d'una cultura basada en **valors universals** compartits.
- LA50. Donar suport i promoure activitats de cooperació dirigides als **col·lectius més vulnerables**, així com projectes focalitzats en zones empobrides.
- LA51. Donar suport a activitats de **voluntariat** i potenciar la metodologia de l'aprenentatge servei (ApS) en el conjunt de la UdL.

- LA52. Promoure l'efectivitat del principi d'igualtat i no discriminació, i de la transversalitat de la **perspectiva de gènere, equitat de gènere i paritat**.
- LA53. Promoure la **participació i la inclusió de les persones** amb diversitat funcional, d'acord amb els principis d'igualtat d'oportunitats, d'inclusió i de responsabilitat social.

#### **Eix 12. Comunicació: identitat institucional, relat, públic objectiu, mitjans, canals**

- LA54. Identificar i visualitzar els elements que constitueixen el valor de la **identitat institucional** de la UdL i la fan singular en l'àmbit del SUC.
- LA55. Construir un **relat propi** de la UdL amb una mirada socialment responsable com a base de l'estratègia de comunicació de la Universitat.
- LA56. Definir el **públic objectiu, els mitjans i canals de comunicació** més adients per transmetre el relat i la identitat institucional de la UdL desitjada.
- LA57. Millorar els **instruments i canals de comunicació** interna i externa de la UdL, com ara el web, el Campus Virtual o les xarxes socials.

### ➤ **Àmbit estratègic 4. Comunitat universitària i polítiques transversals**

#### **Eix 13. Talent: captació, motivació, promoció, estabilització**

- LA58. Definir una **política de personal** basada en la creació, cerca i promoció de talent i adaptada a les necessitats docents i de recerca.
- LA59. Potenciar i incrementar la participació en programes nacionals i internacionals per captar **PDI qualificat**.
- LA60. Impulsar una política que faciliti l'**estabilització del PDI** a partir dels seus mèrits i de la necessitat de dedicació docent i de recerca.
- LA61. Dissenyar i aplicar un **pla d'acollida** i formació del personal de nova incorporació i de PDI, investigadors i doctorands.

#### **Eix 14. Personal: condicions laborals, drets, oportunitats**

- LA62. Revertir els impactes negatius sobre el personal de les **polítiques restrictives** dels governs.
- LA63. Dissenyar un pla de **previsions de jubilació** que faciliti el relleu generacional del personal.
- LA64. Garantir les mesures de **corresponsabilitat i conciliació** de la vida laboral, acadèmica i familiar del personal i els estudiants.
- LA65. Actualitzar les **normatives de selecció i provisió** de llocs de treball basant-les en mèrits, esforç, experiència i transparència.
- LA66. Fixar els objectius i criteris de la **formació del personal** que conjuminin aspectes generals de la Universitat i específics de cada lloc de treball.
- LA67. Apostar de manera clara i efectiva per la promoció del **benestar i la salut**, la prevenció de riscos laborals i les relacions interpersonals.

#### **Eix 15. Estudiants i alumni: participació, pertinença, compromís, fidelització**

- LA68. Desenvolupar accions orientades als **estudiants** en tres moments: abans (**atracció**), durant (**prestació de serveis**) i després (**fidelització**).

- LA69. Fomentar la **participació dels estudiants** en aquells àmbits que els afectin, com ara els plans d'estudis o el disseny d'activitats docents.
- LA70. Millorar l'assignació de recursos del programa de **beques i ajuts** de la UdL per facilitar l'accés i la permanència a la universitat.
- LA71. Promoure activitats d'**innovació docent** i fomentar comunitats d'aprenentatge amb la participació directa dels estudiants.
- LA72. Potenciar l'associació **Alumni UdL** com a instrument per afavorir la formació contínua i mantenir el vincle amb els antics alumnes.

#### **Eix 16. Direcció i govern: participació, representació, agilitat**

- LA73. Impulsar canvis en el funcionament dels **òrgans de direcció i govern** per millorar l'eficiència i agilitzar la presa de decisions a tots els nivells.
- LA74. Impulsar la revisió i actualització dels **Estatuts de la UdL**.
- LA75. Consolidar el **model de planificació integral** que incentivi l'elaboració i desplegament de plans estratègics transversals.

### ➤ **Àmbit estratègic 5. Organització, recursos i serveis**

#### **Eix 17. Model organitzatiu: adequació, simplificació, qualitat**

- LA76. Consolidar el model de **gestió per processos i de gestió documental** de la UdL que condueixi a l'excel·lència en la gestió segons els criteris europeus.
- LA77. Adaptar l'**estructura de gestió** a les noves necessitats de la Universitat.
- LA78. Flexibilitzar i revisar la **dotació de PAS i PDI** a partir de les necessitats canviants de suport de l'organització.

#### **Eix 18. Infraestructures: eficiència, sostenibilitat, satisfacció**

- LA79. Potenciar l'**eficiència i estalvi energètic** tant en les obres noves com en els equipaments existents.
- LA80. Implementar el **Pla integral de mobilitat** de la UdL.
- LA81. Persistir en una política de **gestió dels residus** tendent cap al residu zero.
- LA82. Consolidar la nova funció de les biblioteques universitàries, reforçar els recursos electrònics i facilitar l'**accés obert al coneixement**.

#### **Eix 19. Digitalització: comunitat universitària, ecosistema TIC, sistema d'informació**

- LA83. Millorar l'**experiència dels estudiants i les persones interessades** per augmentar la satisfacció en l'aprenentatge i vivència universitària, tot incrementant el prestigi de la Universitat.
- LA84. Optimitzar l'**experiència de treball del personal (PDI i PAS)** per avançar cap a l'eficiència i la col·laboració i fer créixer la seua motivació i satisfacció.
- LA85. Impulsar l'**ecosistema TIC** per desenvolupar la UdL de la nova dècada.
- LA86. Consolidar la **presa de decisions** basada en l'anàlisi de la informació per entendre la realitat que ens envolta, preveure les necessitats i així contribuir molt millor al nostre territori.

#### **Eix 20. Recursos: captació, assignació, gestió**

- LA87. Impulsar accions i relacions estratègiques encaminades a la captació sistemàtica de **recursos externs alternatius**.
- LA88. Diversificar les **fonts d'ingressos** amb una atenció especial als màsters i a la formació contínua.
- LA89. Revisar i millorar el **model de finançament** intern i assignació de recursos de centres docents, departaments i unitats de recerca.

## 6. OPERATIVITZACIÓ I SISTEMA DE SEGUIMENT

### Operativització

#### *Objectiu*

El procés d'operativització del Pla estratègic té com a objectiu facilitar la **implementació** i el **desplegament de l'estratègia** de la Universitat de forma **pràctica i efectiva**.

Per fer-ho, es tracta d'establir per a cadascuna de les **línies d'actuació** definides en el Pla operatiu de l'apartat anterior els elements següents:

- Proposta d'**accions concretes** necessàries per al seu desplegament.
- Vinculació amb les **palanques de canvi** del model de futur.
- Assignació d'un **responsable** d'execució/koordinació/seguiment (equip de direcció).
- Identificació d'**unitats / serveis implicats** en la seua implementació o execució.
- Establiment d'un **termini d'execució** previst (any d'inici i finalització).
- Establiment dels **recursos ad hoc necessaris**, si escau (materials, econòmics, humans).
- Establiment d'**indicadors de mesura de resultats** (indicadors quantitius).

Així mateix, es tracta de fer el **contrast expert i validació del Pla operatiu** en termes de coherència, consistència, alineació amb la visió estratègica, ambició i capacitat transformadora, entre d'altres.

#### *Metodologia*

Els passos a seguir per a l'operativització del Pla són els següents:

- Planificació de sessions de treball amb el grup impulsor del Pla estratègic i el Consell de Direcció de la Universitat.
- Dinamització de les sessions per a l'establiment de les accions, responsables, terminis, i recursos necessaris i indicadors quantitius per a cada línia d'actuació.
- Fixació dels criteris a aplicar en la selecció d'indicadors de mesura de resultats.
- Proposta i establiment dels indicadors de mesura de resultats de forma consensuada.
- Anàlisi experta de la proposta d'operativització del Pla, identificació de punts febles i formulació de propostes de millora a introduir en el Pla, si escau.
- Presentació del resultat de l'anàlisi i les propostes de millora i validació final per part del grup impulsor i del Consell de Direcció.

#### *Resultat*

El resultat del procés d'operativització serà el **Pla operatiu** que es presenta a l'**annex 2** completat per a cadascun dels cinc àmbits estratègics.

### Sistema de seguiment

#### *Objectiu*

L'establiment del sistema de seguiment i monitorització del Pla estratègic té com a objectiu facilitar el **seguiment de les accions** previstes, **mesurar els resultats i impactes assolits** i, en definitiva, avaluar el **grau d'assoliment dels objectius estratègics** previstos en el mateix pla.

Per fer-ho, s'estableixen una sèrie d'indicadors que han de permetre fer el seguiment del grau d'execució de les accions i mesurar els resultats i impactes assolits a través de les accions.

Així, es defineixen dos tipus d'indicadors:

- **Indicadors qualitatius (o de procés)**: faciliten el seguiment del grau d'execució de les accions.
- **Indicadors quantitius (o de resultat i impacte)**: faciliten l'avaluació dels resultats i impactes assolits a través de les accions.

### *Metodologia*

Els passos a seguir per dissenyar i establir el sistema de seguiment i monitorització del Pla són els següents:

- Proposta i validació del model de quadre de comandament.
- Fixació dels criteris a aplicar en la selecció d'indicadors de mesura.
- Establiment dels valors objectiu dels indicadors quantitius a assolir en el període 2022-2026 de forma consensuada.
- Establiment de la dinàmica, periodicitat i sistemàtica de seguiment del Pla per part del Consell de Direcció de la Universitat.

### *Resultat*

El resultat de l'establiment del sistema de seguiment i monitorització serà el **quadre de comandament** que es presenta a l'**annex 3** completat per a cadascun dels cinc àmbits estratègics.



## 7. ESTRATÈGIA DIGITAL DE LA UdL

La transformació digital de la Universitat de Lleida constitueix una de les set palanques de canvi sobre les quals es vol construir la UdL del futur. Atès el caràcter transversal i l'alt component tecnològic, en paral·lel al procés d'elaboració del Pla estratègic de la UdL, s'ha treballat en la construcció d'una estratègia específica per a la digitalització de la UdL. Aquest procés s'ha desenvolupat seguint un procediment anàleg, partint d'una anàlisi de la situació actual, proposant objectius de futur, fent una proposta inicial oberta a un procés participatiu amb els diferents agents implicats per donar lloc a uns grans objectius i a unes línies d'actuació concretes per als propers anys. Els grans objectius queden recollits en l'eix 19, "Digitalització: comunitat universitària, ecosistema TIC, sistema d'informació", de forma que l'estratègia digital queda integrada en l'estratègia global de la institució. Cadascuna de les 4 línies de l'eix 19 constitueix un objectiu de l'estratègia digital que planteja un conjunt total de 21 línies d'actuació que es presenten a continuació:

### Eix 19. Digitalització: comunitat universitària, ecosistema TIC, sistema d'informació

- LA83. Millorar **l'experiència d'estudiants i persones interessades** per augmentar la satisfacció en l'aprenentatge i vivència universitària, tot incrementant el prestigi de la Universitat.
  - LA83.1. Aplicar metodologies d'ensenyament-aprenentatge actives, combinades amb l'ús d'instal·lacions i equipaments especialitzats per aconseguir professionals de qualitat.
  - LA83.2. Oferir tràmits específics i àgils per garantir una interrelació estudiant-institució còmoda i disponible a qualsevol hora des dels seus dispositius digitals.
  - LA83.3. Capacitar els estudiants en competències digitals.
  - LA83.4. Integrar un sistema de difusió i comunicació basat en perfils, per no col·lapsar amb informació irrellevant, atenent a les necessitats i preferències, incorporant avisos preventius personalitzats.
  - LA83.5. Incorporar el disseny universal per garantir l'atenció a la diversitat funcional.
  - LA83.6. Dotar els campus de serveis digitals complementaris per facilitar la participació en les activitats diàries.
  
- LA84. Optimitzar **l'experiència de treball del personal (PDI i PAS)** per avançar cap a l'eficiència i la col·laboració i fer créixer la seua motivació i satisfacció.
  - LA84.1. Redefinir procediments per simplificar-los i centrar-se en allò que aporta valor.
  - LA84.2. Automatitzar les tasques més mecàniques.
  - LA84.3. Dotar d'eines adequades per al desenvolupament de les seues feines i que facilitin la interrelació amb els companys i el treball en equip en diferents grups de treball.
  - LA84.4. Capacitar el PAS i PDI en competències digitals convenients per als seus llocs de treball.



- LA84.5. Oferir tràmits específics i àgils per garantir una interrelació empleat-institució còmoda i disponible a qualsevol hora.
- LA84.6. Incorporar un sistema de difusió i comunicació basat en perfils, per informar-los d'allò que sigui del seu interès atenent a les seues necessitats.
- LA85. Impulsar l'**ecosistema TIC** per desenvolupar la UdL de la nova dècada.
  - LA85.1. Millorar el conjunt de sistemes d'informació i la seua intercomunicació, per facilitar tant al PAS com al PDI les seues tasques diàries. Cal incloure els sistemes que permeten la relació amb els estudiants i amb el sector empresarial i institucional de l'entorn.
  - LA85.2. Afavorir la relació amb organitzacions externes, mitjançant l'ús d'estàndards d'intercanvi de dades.
  - LA85.3. Donar suport a les eines d'anàlisi de la informació per a la presa de decisions garantint dades fiables, mitjançant una governança de les dades que les identifiqui, les defineixi, en calculi el valor i el validi.
  - LA85.4. Desenvolupar la internet de les coses (IoT), per interconnectar amb el món físic i recollir dades que permetin preveure estalvis en costos, una major eficiència, evitar situacions de perill, etc.
  - LA85.5. Fer evolucionar adequadament les infraestructures TIC sobre les quals ha d'operar la UdL digital.
- LA86. Consolidar la **presa de decisions** basada en l'anàlisi de la informació per entendre la realitat que ens envolta, preveure les necessitats i així contribuir molt millor al nostre territori.
  - LA86.1. Introduir la dimensió estratègica a l'explotació de la informació de l'organització i així millorar la presa de decisions.
  - LA86.2. Establir aquelles línies estratègiques de la Universitat per extreure informes que reflecteixin el valor que la UdL pot aportar al sistema universitari en general, i al seu territori en particular (*Business Intelligence*).
  - LA86.3. Reforçar la transparència.
  - LA86.4. Definir els models predictius per elaborar les estimacions corresponents que permetin resoldre els problemes abans que es produeixin (*Business Analytics*).
  - LA86.5. Utilitzar i automatitzar la informació per fer difusió de la UdL.

En la taula següent es mostra el lligam existent entre les diferents accions de l'estratègia digital i els eixos del Pla estratègic.

EIX ESTRATÈGIC DE LA UdL		LÍNIA D'ACTUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DIGITAL	
#	EIX	#	ACTUACIONS
Eix 2	Model docent: flexibilitat, innovació, personalització	LA83.1	Aplicar <b>metodologies d'ensenyament-aprenentatge actives</b> , combinades amb l'ús d'instal·lacions i equipaments especialitzats per aconseguir <b>professionals de qualitat</b> .
		LA83.3	<b>Capacitar</b> els estudiants en competències digitals.

EIX ESTRATÈGIC DE LA UdL		LÍNIA D'ACTUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DIGITAL	
		LA84.3	Dotar d'eines adequades per al desenvolupament de les seues feines i que facilitin la interrelació amb els companys i el treball en equip en diferents grups de treball.
		LA84.4	Capacitar el PAS i PDI en competències digitals convenients per als seus llocs de treball.
Eix 7	Estructura de suport: organització, coordinació, suport	LA84.3	Dotar d'eines adequades per al desenvolupament de les seues feines i que facilitin la interrelació amb els companys i el treball en equip en diferents grups de treball.
		LA84.4	Capacitar el PAS i PDI en competències digitals convenients per als seus llocs de treball.
Eix 9	Relació amb l'entorn: agents, ecosistema relacional, impacte	LA85.2	Afavorir la relació amb organitzacions externes, mitjançant l'ús d'estàndards d'intercanvi de dades.
Eix 12	Comunicació: identitat institucional, relat, públic objectiu, mitjans, canals	LA86.5	Utilitzar i automatitzar la informació per fer difusió de la UdL.
Eix 13	Talent: captació, motivació, promoció, estabilització	LA83.2	Oferir tràmits específics i àgils per garantir una interrelació estudiant-institució còmoda i disponible a qualsevol hora des dels seus dispositius digitals.
		LA84.6	Incorporar un sistema de difusió i comunicació basat en perfils, per informar-los d'allò que sigui del seu interès atenent a les seues necessitats.
		LA84.4	Capacitar el PAS i PDI en competències digitals convenients per als seus llocs de treball.
Eix 14	Personal: condicions laborals, drets, oportunitats	LA84.5	Oferir tràmits específics i àgils per garantir una interrelació empleat-institució còmoda i disponible a qualsevol hora.
		LA84.6	Incorporar un sistema de difusió i comunicació basat en perfils, per informar-los d'allò que sigui del seu interès atenent a les seues necessitats.
		LA84.4	Capacitar el PAS i PDI en competències digitals convenients per als seus llocs de treball.
Eix 15	Estudiants i alumni: participació, pertinença, compromís, fidelització	LA83.2	Oferir tràmits específics i àgils per garantir una interrelació estudiant-institució còmoda i disponible a qualsevol hora des dels seus dispositius digitals.
		LA83.3	Capacitar els estudiants en competències digitals.
		LA83.4	Integrar un sistema de difusió i comunicació basat en perfils, per no col·lapsar amb informació irrellevant, atenent a les necessitats i preferències,

EIX ESTRATÈGIC DE LA UdL		LÍNIA D'ACTUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DIGITAL	
			incorporant avisos preventius personalitzats.
		LA83.5	Incorporar el <b>disseny universal</b> per garantir l'atenció a la <b>diversitat funcional</b> .
		LA86.4	Definir els <b>models predictius</b> per elaborar les estimacions corresponents que permetin <b>resoldre els problemes abans que es produeixin (Business Analytics)</b> .
Eix 16	Direcció i govern: participació, representació, agilitat	LA86.1	Introduir la dimensió estratègica a l'explotació de la informació de l'organització i així millorar la <b>presa de decisions</b> .
		LA86.2	Establir aquelles <b>línies estratègiques</b> de la Universitat per extreure informes que reflecteixin el <b>valor que la UdL pot aportar</b> al sistema universitari en general, i al seu territori en particular ( <b>Business Intelligence</b> ).
		LA86.3	Reforçar la <b>transparència</b> .
Eix 17	Model organitzatiu: adequació, simplificació, qualitat	LA84.1	<b>Redefinir procediments</b> per simplificar-los i centrar-se en allò que <b>aporta valor</b> .
		LA84.2	<b>Automatitzar</b> les tasques més <b>mecàniques</b> .
		LA85.1	Millorar el <b>conjunt de sistemes d'informació i la seua intercomunicació</b> , per facilitar tant al PAS com al PDI les seues tasques diàries. Cal incloure els sistemes que permeten la relació amb estudiants i amb el sector empresarial i institucional de l'entorn.
		LA85.3	Donar suport a les eines d'anàlisi de la informació per a la presa de decisions <b>garantint dades fiables</b> , mitjançant una <b>governança de les dades</b> que les identifiqui, les defineixi, en calculi el valor i el validi.
		LA85.4	Desenvolupar la <b>internet de les coses (IoT)</b> , per interconnectar amb el món físic i recollir dades que permetin preveure <b>estalvis en costos, una major eficiència, evitar situacions de perill</b> , etc.
Eix 18	Infraestructures: eficiència, sostenibilitat, satisfacció	LA85.5	Fer evolucionar adequadament les <b>infraestructures TIC</b> sobre les quals ha d'operar la <b>UdL digital</b> .
		LA83.6	Dotar els campus de <b>serveis digitals complementaris</b> per facilitar la participació en les activitats diàries.

## Annex 1. Procés participatiu

### Objectiu

L'objectiu del procés participatiu ha estat **generar debat, presentar i contrastar documents, idees i propostes** elaborades prèviament per part del grup impulsor i **recollir i prioritzar idees, reflexions i propostes** de persones representatives de la **comunitat universitària** (en clau interna) i dels *stakeholders* o **parts interessades** (en clau externa) de la UdL per tenir-les en consideració en el procés d'elaboració del Pla estratègic.

### Participants

En primer lloc, s'han creat grups de participació per àmbits temàtics amb persones representatives dels col·lectius implicats en cada àmbit (PDI, PAS, centres docents, departaments, serveis, estudiants, *stakeholders*, etc.).

Els grups de participació s'han estructurat a través de sis àmbits temàtics:

- Àmbit 1. Docència
- Àmbit 2. Recerca i transferència de coneixement
- Àmbit 3. Territori i internacionalització
- Àmbit 4. Comunitat universitària i polítiques transversals
- Àmbit 5. Organització, recursos i serveis
- Àmbit 6. Digitalització

Cada grup de participació ha tingut un nombre de participants d'entre quinze i vint persones, la qual cosa ha donat a tothom la possibilitat d'intervenir i fer aportacions en les sessions.

Cada grup de participació ha debatut sobre aspectes generals i transversals del Pla estratègic (diagnosi i marc estratègic) i aspectes propis i específics del propi àmbit temàtic (Pla operatiu, eixos i línies d'actuació).

Així mateix, s'ha creat una comissió amb membres del Consell Social com a representació del teixit productiu i altres *stakeholders* del territori que han debatut sobre el conjunt del Pla estratègic.

Finalment, s'ha desenvolupat un procés participatiu obert a tota la comunitat universitària.

### Metodologia

Les sessions participatives dels grups de participació s'han desenvolupat en format virtual i s'han convocat amb suficient antelació.

Prèviament a la celebració de cada sessió participativa, s'ha enviat als membres designats de cada grup el document a presentar i debatre, el qual recollia les propostes elaborades prèviament per part del grup impulsor, per tal que els membres es poguessin preparar la intervenció.

Al llarg de la sessió participativa es va presentar el contingut del document i es van formular les preguntes oportunes en cada apartat a fi de focalitzar i dinamitzar el debat i facilitar el recull d'idees i propostes concretes per part dels assistents. Es van recollir les idees i propostes formulades i es van incorporar a una nova versió del document que es va presentar al grup impulsor perquè el revisés i validés.

Es va donar l'oportunitat als membres designats dels grups de participació de fer aportacions addicionals després de la sessió participativa. En cas d'haver-hi aportacions addicionals, es van recollir i es van incorporar a la nova versió del document, a criteri del grup impulsor.

### *Sessions participatives virtuals amb els grups de participació*

Durada total: 120 minuts

Ordre del dia:

#### **1. Introducció**

Objectiu: presentar el marc contextual, metodologia, fases i participants en el procés d'elaboració del Pla estratègic.

#### **2. Diagnosi**

Objectiu: presentar el resultat de la diagnosi compartida i de l'anàlisi DAFO.

#### **3. Model de futur**

Objectiu: presentar i debatre sobre els atributs del model de futur i palanques de canvi de la UdL.

#### **4. Marc estratègic**

Objectiu: presentar i debatre sobre la proposta de missió, visió i valors de la UdL.

#### **5. Pla operatiu de cada àmbit temàtic**

Objectiu: presentar, debatre i recollir idees i propostes en relació amb els eixos estratègics i línies d'actuació de l'àmbit temàtic específic que correspongui.

#### **6. Recapitulació i properes passes**

Objectiu: sintetitzar les principals idees i reflexions recollides al llarg de la sessió i explicar els propers passos a donar en el procés d'elaboració del Pla estratègic i del procés participatiu.

### *Nombre de participants totals:*

- **Participació “tancada”**: s'han convocat i han participat unes **105 persones** en les sessions dels grups de participació i Consell Social.
- **Participació “oberta”**: unes **125 persones** de la comunitat universitària han accedit a l'espai virtual habilitat per al procés participatiu.

## Annex 2. Pla operatiu 2022-2026

Model de plantilla

PLA OPERATIU DE LA UdL 2022-2026: àmbits, eixos estratègics, línies d'actuació, responsables, terminis, recursos específics i indicadors quantitius																
ÀMBIT ESTRATÈGIC (AE) EIXOS ESTRATÈGICS (EE) LÍNIES D'ACTUACIÓ (LA)	Vinculació amb les palanques de canvi (1)							Responsable (equip de direcció)	Centres / departaments / unitats / serveis implicats	Termini d'execució previst (any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (humans, materials, econòmics,...)	Indicadors quantitius de mesura de resultats de les línies d'actuació
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7			2022	2023	2024	2025	2026		
<b>ÀMBIT 1</b>																
<b>Eix estratègic</b>																
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
<b>Eix estratègic</b>																
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	
LA								VR	Centre / unitat						Indicador	

### Annex 3. Quadre de comandament

#### Model de plantilla

#### QUADRE DE COMANDAMENT UdL 2022-2026: Seguiment del Pla Operatiu. Indicadors QUALITATIUS (procés) i QUANTITATIUS (resultats i impacte)

Període considerat (any):

Data:

ÀMBIT ESTRATÈGIC (AE) EIXOS ESTRATÈGICS (EE) LÍNIES D'ACTUACIÓ (LA)	Indicador QUALITATIU (procés)  Mesura del grau d'avanç de les línies d'actuació (1)	Indicadors QUANTITATIUS (resultats i impacte)  Mesura de resultats de les línies d'actuació i Impacte dels eixos estratègics	Valor dels indicadors QUANTITATIUS			Valoració de l'evolució dels indicadors QUANTITATIUS (2)
			Valor Inicial 2022	Valor objectiu 2026	Valor del període considerat	
<b>ÀMBIT ESTRATÈGIC:</b>						
<b>EIX ESTRATÈGIC ...</b>						
Objectiu 1						
Objectiu 2						
Objectiu n						
LA.						
LA.						
LA.						
<b>EIX ESTRATÈGIC ...</b>						
Objectiu 1						
Objectiu 2						
Objectiu n						
LA.						
LA.						
LA.						

(1) *Indicador qualitatiu de PROCÉS: valoració del grau d'avanç de les accions (cinc etapes)*

Estat de l'acció en el període considerat
Etapa 0: menys del 5 %. Acció no considerada
Etapa 1: del 5 al 20 %. Acció en fase de planificació
Etapa 2: del 20 al 40 %. Acció planificada i programada
Etapa 3: del 40 al 60 %. Acció en estat inicial d'execució
Etapa 4: del 60 al 80 %. Acció en fase d'execució
Etapa 5: del 80 al 100 %. Acció operativa o realitzada

(2) *Indicadors quantitius de RESULTATS i IMPACTE: valoració de l'evolució dels indicadors*

Valor de l'indicador en el període considerat
Empitjorament respecte del valor inicial
Manteniment respecte del valor inicial
Millora respecte el valor inicial
Assoliment o superació de l'objectiu