



Universitat de Lleida
Escola Tècnica Superior d'Enginyeria
Agroalimentària i Forestal i de Veterinària

**Marc Estratègic de l'Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Agroalimentària i Forestal i
de Veterinària
de la Universitat de Lleida
(2025-2030)**

Aprovat per Junta de Centre en data 18 de desembre de 2024



ÍNDEX

1.	PRESENTACIÓ DEL DOCUMENT	3
2.	ESTRUCTURA DEL MARC ESTRATÈGIC DE L'ETSEAFIV	5
3.	DIAGNOSI COMPARTIDA	6
	Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT	6
	Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT	8
	Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ	10
	Àmbit 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA I POLÍTIQUES TRANSVERSALS.....	12
	Àmbit 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS.....	13
4.	OBJECTIUS ESTRATÈGICS I OBJECTIUS ESPECÍFICS.....	16
	Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT	16
	Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT	22
	Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ	24
	Àmbit 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA I POLÍTIQUES TRANSVERSALS.....	26
	Àmbit 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS.....	29
5.	INDICADORS	32
	Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT	32
	Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT	34
	Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ	35
	Àmbit 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA I POLÍTIQUES TRANSVERSALS.....	36
	Àmbit 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS.....	37
6.	ANNEXES	39
a)	Metodologia de treball.....	39
b)	Enfocament del procés.....	39
c)	Fases del procés	39
d)	Organització del procés	40
e)	Participants en el procés	41



1. PRESENTACIÓ DEL DOCUMENT

La Universitat de Lleida (UdL) és una institució amb més de 10.000 estudiants de titulacions oficials, repartides entre 7 Facultats i Escoles i 5 Centres adscrits, que destaca per la seva aposta decidida per la qualitat en la docència i la investigació.

La complexitat d'una organització com la UdL exigeix que estigui alineada amb els seus objectius estratègics i amb la seva activitat diària. Per això, esdevé indispensable disposar d'una cultura organitzativa compartida que permeti a totes les persones que en formen part treballar cap a la consecució de les fites establertes. El principal instrument que possibilita aquesta alineació és el Pla Estratègic de la UdL, aprovat el febrer de 2022 amb un horitzó temporal fins el 2030, que serveix per crear cultura corporativa i orientar les accions de la institució cap a l'excel·lència.

L'ETSEAFIV, centre que actualment disposa de l'acreditació institucional del seu Sistema de Garantia Interna de la Qualitat (SGIQ), ha utilitzat el Pla Estratègic institucional com a referència i punt de partida per a la seva pròpia formulació estratègica. Així mateix, el desplegament del SGIQ als centres de la UdL està impulsant el nou procés d'acreditació institucional. Aquest procés, a més, s'ha vist reforçat per les recomanacions dels comitès externs d'avaluació, que han subratllat la necessitat d'establir marcs estratègics a nivell de centre, per tal de guiar la gestió i la planificació plurianual.

D'acord amb aquest context, el govern de la universitat considera fonamental que cada centre realitzi un exercici de reflexió estratègica que permeti fixar els seus objectius i prioritats amb visió a llarg termini. En aquest sentit, el Marc Estratègic de l'ETSEAFIV té com a objectiu general definir els eixos i les accions clau del centre amb un horitzó 2030, alineant-se amb els objectius institucionals de la UdL i amb els criteris de qualitat del SGIQ.

El procés de formulació del Marc Estratègic de l'ETSEAFIV s'ha realitzat de manera col·laborativa amb la implicació de l'equip directiu i dels grups de participació constituïts a tal efecte i amb el suport d'una consultora externa.

El Marc Estratègic de l'ETSEAFIV constitueix una guia fonamental per al desenvolupament sostenible del centre, garantint la seva adaptació i millora contínua en un entorn acadèmic i científic en constant evolució. Amb aquest document, l'ETSEAFIV es prepara per afrontar els reptes futurs i continuar essent un referent en l'educació i en la recerca de qualitat en els àmbits de l'Agronomia, Forest, Veterinària, Tecnologia d'Aliments i Biotecnologia.



El present document de Marc Estratègic de l'ETSEAFIV consta dels següents apartats:

- Diagnosi compartida de la situació interna i externa de l'ETSEAFIV (anàlisi DAFO).
- Estructura del marc estratègic de l'ETSEAFIV.
- Objectius estratègics i objectius específics per a l'ETSEAFIV amb l'horitzó 2030.
- Indicadors de mesura per avaluar l'assoliment dels objectius fixats.

A continuació, es presenta cadascun d'aquests apartats.



2. ESTRUCTURA DEL MARC ESTRATÈGIC DE L'ETSEAFIV

L'estructura del Marc Estratègic de l'ETSEAFIV segueix el mateix esquema que el del conjunt de la UdL, el qual s'articula a través de 5 àmbits estratègics i 4 eixos estratègics per a cada àmbit.

- **Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT**
 - **Eix 1. Oferta docent:** racionalització, focalització, singularitat
 - **Eix 2. Model docent:** flexibilitat, innovació, personalització
 - **Eix 3. Formació Contínua:** públic objectiu, temàtiques, continguts, formats
 - **Eix 4. Ocupabilitat:** mecanismes, serveis, plataformes

- **Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT**
 - **Eix 5. Recerca:** talent, retorn, recolzament
 - **Eix 6. Transferència i innovació:** presència, valorització, apertura
 - **Eix 7. Estructura de suport:** organització, coordinació, suport
 - **Eix 8. Resultats:** avaluació, visualització, difusió

- **Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ**
 - **Eix 9. Relació amb l'entorn:** agents, ecosistema relacional, impacte
 - **Eix 10. Internacionalització:** estratègia, aliances internacionals, impacte
 - **Eix 11. Societat:** compromís, acció social, impacte
 - **Eix 12. Comunicació:** identitat institucional, relat, públic objectiu, mitjans, canals

- **Àmbit 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 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS**
 - **Eix 17. Model organitzatiu:** adequació, simplificació, qualitat
 - **Eix 18. Infraestructures:** eficiència, sostenibilitat, satisfacció
 - **Eix 19. Digitalització:** comunitat universitària, sistema TIC, sistema d'informació
 - **Eix 20. Recursos:** captació, assignació, gestió

3. DIAGNOSI COMPARTIDA

En aquest apartat, es presenta una síntesi de l'anàlisi DAFO de l'ETSEAFIV per cadascun dels 5 àmbits estratègics definits i que ha estat elaborat en base a dades quantitatives i idees i aportacions recollides en el procés participatiu.

Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT

Fortaleses

- **Singularitat:** La singularitat de les titulacions atrau estudiants en àrees específiques com l'enginyeria agronòmica i l'enginyeria forestal, a les quals s'hi afegixen els estudis actuals de veterinària, tecnologia d'aliments i biotecnologia, tot conformant un Campus focalitzat bàsicament en el sector primari.
- **Relació amb empreses del territori:** Estreta col·laboració amb empreses de referència, facilitant la inserció laboral dels estudiants.
- **Inserció laboral elevada:** Bona ocupabilitat dels graduats, especialment en els sectors agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic.
- **Dobles titulacions de Grau i Màsters interuniversitaris:** Oportunitats per als estudiants de cursar dobles titulacions i participar en programes formatius impartits des de diferents universitats.
- **Prestigi dins del sector productiu agroalimentari i forestal i de la societat catalana:** Reconeixement de les titulacions dins del sector productiu local, regional i estatal.

Debilitats

- **Indicadors acadèmics millorables:** Taxes d'èxit, rendiment i graduació amb marge de millora.
- **Relació unidireccional amb empreses:** Les col·laboracions amb empreses sovint depenen de la iniciativa individual d'un/a professor/a, en comptes de ser gestionades a nivell institucional.
- **Manca de l'acreditació EAEVE per als estudis de Veterinària:** Absència d'acreditació europea per a la titulació de Veterinària, que afecta la competitivitat i el prestigi del grau.
- **Oferta limitada en formació continuada:** Necessitat de millorar l'oferta en cursos i/o seminaris de formació continuada adreçats a l'estudiantat egressat i professionals del sector.



- **Baixa durada de les pràctiques en empresa en les titulacions d'enginyeria agroforestal:** Necessitat de plantejar un augment de crèdits en les pràctiques externes curriculars de cara a proporcionar una experiència més completa als estudiants i millorar la seva inserció laboral.
- **Baix nivell retributiu dels graduats:** Els sous dels graduats universitaris es situen en la franja baixa i són sovint similars als de persones amb cicles formatius de grau superior (CFGS).

Oportunitats

- **Desenvolupament de nous models d'aprenentatge i digitalització:** Desenvolupar programes de formació dual i semi presencial, així com fomentar l'ús d'eines digitals avançades per millorar l'aprenentatge i l'atracció d'estudiants.
- **Ampliació de l'oferta formativa:** Crear nous programes de màster, especialment en àrees com la biotecnologia o l'agricultura i la ramaderia de precisió, per complementar els graus actuals i oferir més oportunitats de formació.
- **Aprofitament de la relació amb empreses per a la creació de càtedres:** Establir càtedres conjuntes amb empreses per enfortir la col·laboració institucional i fomentar la recerca aplicada.
- **Ajustament als nous perfils professionals:** Adaptar els continguts i les metodologies docents per respondre a les demandes emergents del mercat laboral.

Amenaces

- **Competència amb altres institucions educatives:** Creixent competència d'altres universitats i escoles, especialment en titulacions similars i en models d'aprenentatge híbrids o online.
- **Dèficit de talent i manca de professionals en l'àmbit agropecuari:** Creixent dificultat per trobar professorat i professionals qualificats en el camp agropecuari i veterinari.
- **Impacte de la demografia:** Baixa natalitat que pot dificultar la cobertura de les places ofertes i la captació d'estudiants en el futur.
- **Canvis en la normativa educativa:** Modificacions en la normativa universitària així com la pressió per adaptar-se a nous models d'aprenentatge poden suposar un desafiament per mantenir la competitivitat.



Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

Fortaleses

- **Focalització temàtica:** Especialització en àmbits com l'agricultura, la gestió forestal, veterinària, tecnologia i enginyeria d'aliments i biotecnologia, que facilita el posicionament estratègic en aquests sectors.
- **Captació de recursos:** Capacitat d'atraure finançament per a projectes de recerca i consolidar grups d'investigació amb un bon nivell de producció científica.
- **Estructures de recerca i transferència:** Presència de grups de recerca consolidats i una bona organització de les estructures de transferència de coneixement, amb suport institucional a l'activitat investigadora.
- **Excel·lència en recursos humans:** Investigadors reconeguts amb un elevat nombre de cites i una bona relació entre la docència i la recerca, que contribueix a la reputació acadèmica de l'escola.

Debilitats

- **Producció científica i impacte:** La quantitat de publicacions científiques no sempre és elevada i l'impacte (citacions) pot ser millorable en alguns àmbits. Es necessiten més projectes amb major visibilitat internacional.
- **Escassa generació de patents i spin-offs:** Baixa producció de patents i creació de spin-offs derivades de la recerca, la qual cosa limita la transferència tecnològica i l'emprenedoria.
- **Pocs doctorats industrials:** Dificultat per captar doctorands industrials, ja que les empreses del sector agrari no perceben clarament el valor d'aquest perfil per a la innovació.
- **Dependència de la recerca a nivell individual i/o de Grup de Recerca:** L'activitat investigadora sovint depèn de la iniciativa individual del professorat i/o dels Grups de Recerca, sense que es percebi una estratègia centralitzada per part de l'escola.
- **Manca de personal de suport:** Baixa disponibilitat de personal tècnic i administratiu per donar suport als projectes de recerca i a la gestió eficient dels recursos.



Oportunitats

- **Coneixement interdisciplinari orientat als ODS:** Potencial per desenvolupar projectes interdisciplinaris que abordin els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i atreure finançament en convocatòries específiques.
- **Possibilitat de potenciar sectors estratègics:** L'escola pot convertir-se en un referent en sectors com la gestió del territori, la ramaderia sostenible, l'agricultura digital, la silvicultura i l'agroindústria.
- **Potenciar una subdirecció que aglutini recerca, divulgació i transferència:** Aquesta nova funció de recerca podria millorar la coordinació i el suport als grups de recerca, així com impulsar estratègies multidisciplinàries en aquest àmbit.
- **Desenvolupament de doctorats industrials:** Potenciar els programes de doctorat orientats a les necessitats de les empreses, que fomentin la col·laboració entre el món acadèmic i l'empresa agro-industrial.
- **Increment de la visibilitat i comunicació:** Millorar la difusió dels resultats de la recerca per augmentar la notorietat de l'escola i atraure nous talents i col·laboracions.

Amenaces

- **Competència en la captació de fons:** Alt nivell de competència amb altres institucions per aconseguir finançament per a recerca, especialment en projectes europeus i internacionals.
- **Relleu generacional:** Dificultats per garantir el relleu generacional dels investigadors actuals, que pot afectar la continuïtat, la captació de recursos i la producció i qualitat de la recerca.
- **Desigualtat de recursos universitaris per a la recerca:** Limitacions pressupostàries de la UdL que poden dificultar el desenvolupament de noves línies de recerca i la contractació de personal especialitzat.
- **Ubicació geogràfica en una àrea no metropolitana:** La pròpia ciutat de Lleida pot ser un obstacle per atraure investigadors i col·laboradors d'altres territoris nacionals i internacionals, limitant la diversitat i la xarxa de col·laboracions.
- **Percepció de poca aposta per la recerca a la UdL:** Sensació de manca de suport institucional cap a la recerca, el que desmotiva als investigadors i dificulta la captació de talent extern.



Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ

Fortaleses

- **Vinculació universitat-empresa:** Col·laboracions estretes amb empreses locals, regionals i nacionals, la qual cosa facilita la inserció laboral dels estudiants i l'adaptació de la formació a les necessitats del mercat.
- **Projectes territorials i divulgació:** Participació activa en projectes de desenvolupament territorial i activitats de divulgació científica i tecnològica que reforcen la presència de l'ETSEAFIV al territori.
- **Vinculació universitat-administració:** Cooperació amb el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya, i amb altres institucions governamentals, que facilita l'accés a recursos i la participació en polítiques de desenvolupament agrari i forestal.
- **Relació amb col·legis professionals i centres de recerca:** Col·laboració amb col·legis professionals i centres de recerca propers (Agrotecnio, CTFC, ...) que afavoreix la formació aplicada i la transferència de coneixement.

Debilitats

- **Docència en anglès limitada:** Insuficient oferta de docència en anglès, la qual cosa redueix la capacitat d'atracció d'estudiants internacionals i la preparació i competència lingüística dels alumnes locals.
- **Baixa mobilitat internacional per a la realització d'estudis i/o pràctiques :** Baixa mobilitat internacional actual dels estudiants, limitant l'experiència internacional i el desenvolupament d'una xarxa acadèmica professional global.
- **Sistema administratiu poc àgil:** Complicacions burocràtiques que dificulten la gestió de l'alumnat internacional i els processos administratius interns.
- **Manca de formalització d'una xarxa Alumni a nivell de Centre:** Absència d'una xarxa Alumni específica de l'ETSEAFIV, que reforci els vincles amb antics alumnes i n'exploti la capacitat d'incidència i influència al territori.



Oportunitats

- **Sectors estratègics en creixement:** L'elevada demanda de professionals en els sectors agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic representa una oportunitat per augmentar la inserció laboral i l'atracció d'estudiants.
- **Aliances locals i internacionals:** Existeix potencial per establir noves col·laboracions amb universitats i empreses a nivell internacional, que facilitin la mobilitat, la recerca conjunta i la creació de xarxes de coneixement.
- **Promoció de programes de pràctiques internacionals:** Desenvolupar programes que incentivin les pràctiques internacionals per ampliar l'experiència dels estudiants i la seva adaptació a mercats globals.
- **Capacitat d'influència dels antics alumnes:** Potencial per crear una xarxa Alumni específica a nivell de l'ETSEAFIV que, mitjançant la formalització de relacions, pugui impulsar la projecció de l'escola i l'accés a oportunitats professionals i de col·laboració.

Amenaces

- **Exigència social i integració universitària:** Creixent demanda social de titulats i titulades per al sector primari, que pot resultar difícil de satisfer si no s'augmenten les capacitats formatives i d'atracció de l'ETSEAFIV.
- **Desajust entre demanda del sector i matriculacions:** Existeix un desequilibri entre la demanda de professionals qualificats pel sector productiu i l'interès de l'estudiantat preuniversitari a l'hora d'elegir titulacions relacionades amb el sector (principalment, en les anomenades 'enginyeries verdes' i l'enginyeria dels aliments).
- **Competència d'altres perfils professionals:** La tendència a ocupar llocs de responsabilitat en sectors relacionats amb el territori per part de persones amb perfils formatius diferents pot reduir la rellevància dels titulats de l'escola.
- **Restriccions en la mobilitat d'estudiants internacionals:** Les dificultats burocràtiques i la manca d'una infraestructura adequada per acollir estudiants internacionals poden limitar la capacitat de l'ETSEAFIV d'atraure talent global i fomentar intercanvis culturals.



Àmbit 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA I POLÍTIQUES TRANSVERSALS

Fortaleses

- **Excel·lència del PDI:** Alt percentatge de PDI amb doctorat i reconeixement de l'excel·lència del personal en recerca.
- **Implicació i compromís:** fort compromís i implicació del PDI i PTGAS amb la institució.
- **Sentiment de pertinença:** Sentiment de comunitat i identificació forta dels alumnes i alumni amb l'ETSEAFIV, cosa que afavoreix la seva implicació en la potenciació i millora del centre.

Debilitats

- **Atracció de talent:** Dificultat per atreure talent, especialment a causa de la competència amb altres institucions i la percepció que la carrera acadèmica/científica suposa una estabilització a llarg termini.
- **Distribució i edat de la plantilla al Centre:** Alt nombre de PDI proper a la jubilació, la qual cosa obre la necessitat d'iniciar un procés de transició i planificació a futur que asseguri el relleu generacional.
- **PDI associat:** Alt percentatge de PDI associat en alguns àmbits (Veterinària), la qual cosa pot limitar la dedicació plena a tasques docents i de recerca.
- **Talent femení:** Baixa representació de talent femení en la plantilla, fet que pot limitar la diversitat i la inclusió dins del centre.

Oportunitats

- **Consolidar l'ecosistema 'agro' a nivell docent i de recerca a Lleida:** Potenciar l'ecosistema en docència i recerca, incrementant les col·laboracions amb centres com Agrotecnio, IRTA, CTFC, empreses i administracions del sector.
- **Relleu generacional:** Planificar i gestionar el relleu generacional del PDI, aprofitant per renovar i diversificar la plantilla.
- **Aprofitar el sentiment de comunitat:** Utilitzar el fort sentiment de pertinença per fomentar la participació i el desenvolupament d'iniciatives de millora i innovació.



- **Millora d'espais i activitats socials per a estudiants:** Crear o millorar espais socials i de trobada per a estudiants per fomentar la participació i el sentiment de comunitat dins de l'ETSEAFIV.

Amenaces

- **Competència en l'atracció de talent:** Alt nivell de competència amb altres institucions d'educació superior per captar talent, tant estudiantil com de professorat.
- **Desmobilització de l'estudiantat:** Baixa participació i desinterès dels estudiants en les activitats de govern i gestió de l'ETSEAFIV, limitant la seva implicació en la vida universitària i les iniciatives de millora.
- **Dificultat per atraure alumnes de fora:** Dificultat per atraure estudiants de fora de Lleida, especialment en màsters, degut a la diversitat d'oferta en altres universitats.
- **Dependència de finançament públic:** Dependència elevada del finançament públic per desenvolupar projectes d'innovació i recerca, el que pot limitar la capacitat d'acció en contextos de restricció pressupostària.

Àmbit 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

Fortaleses

- **Sistema d'informació i gestió:** Sistema d'informació eficient i consolidat que permet una administració transparent, una bona gestió de la informació i un rendiment de comptes efectiu.
- **Rendiment de comptes:** Cultura institucional de transparència i responsabilitat en la gestió, amb mecanismes de control i seguiment ben establerts.
- **Cultura de la qualitat:** Compromís ferm amb la millora contínua a través de processos d'acreditació i avaluació externa.
- **Acreditació:** Assoliment de l'acreditació del Sistema de Gestió Interna de la Qualitat (SGIQ) que afavoreix el prestigi de l'escola.

Debilitats

- **Agilitat en la gestió:** Procediments administratius lents a nivell d'universitat que afecten la presa de decisions i l'execució d'accions en l'ETSEAFIV.



- **Comunicació interna i externa:** Manca de canals efectius i potents de comunicació que dificulten la coordinació interna i la projecció externa de l'escola.
- **Criteris d'assignació de PTGAS:** Criteris d'assignació de personal tècnic de gestió i d'administració i serveis (PTGAS) poc clars i que no sempre responen a les necessitats reals i noves dels serveis i departaments.
- **Pla d'acollida:** Manca d'un pla d'acollida estructurat per al nou PDI i PTGAS, fet que dificulta la seva integració i el coneixement del funcionament i dels procediments interns del Centre.
- **Agilitat en millores d'infraestructures:** Lents processos de renovació i millora d'infraestructures, tant d'obra com TIC, que no s'adapten a les necessitats creixents dels usuaris.

Oportunitats

- **Rejuveniment del PDI:** Possibilitat de renovar el personal docent i investigador amb professionals més joves que aportin noves perspectives i assegurin la continuïtat de la qualitat acadèmica.
- **Integració amb els col·legis professionals:** Establir una relació més estreta i fluïda amb els col·legis professionals per potenciar sinergies, el suport mutu i la millor inserció laboral dels estudiants.
- **Captació de finançament per a equipaments:** Possibilitat d'aconseguir fons per a l'adquisició d'equipament especialitzat, com maquinària agrícola i tecnologies avançades per a la docència i la recerca.
- **Millora de la visibilitat externa:** Creació de canals oficials de comunicació per difondre les activitats i els resultats de l'ETSEAFIV als sectors econòmics i socials, potenciant la seva projecció i impacte.
- **Desenvolupament de plans d'acollida:** Implementació de plans d'acollida eficaços per al nou PDI i estudiantat estranger, amb suport lingüístic i cultural per facilitar la seva integració.

Amenaces

- **Inestabilitat normativa:** Canvis freqüents en la normativa educativa i laboral que dificulten la planificació i adaptació de la universitat i de l'ETSEAFIV.



- **Finançament reduït:** Restriccions pressupostàries que limiten la capacitat d'inversió en infraestructures, equipaments i personal.
- **Burocratització:** Excessiva càrrega burocràtica que afecta negativament l'agilitat de les gestions administratives.
- **Continuïtat de places:** Inseguretat i manca de garanties en la continuïtat de les places del PDI, afectant la motivació i la retenció de talent.



4. OBJECTIUS ESTRATÈGICS I OBJECTIUS ESPECÍFICS

En aquest apartat, es presenten els objectius estratègics i els objectius específics de l'ETSEAFIV amb l'horitzó 2030 formulats per cadascun dels 5 àmbits estratègics establerts, i que donen resposta a la diagnosi compartida presentada en l'apartat anterior.

Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT

Eix 1: Oferta docent: racionalització, focalització, singularitat (Grau, Màster i Doctorat)

Objectiu Estratègic 1.1: Consolidar i adaptar l'oferta actual de Graus i Màsters a les necessitats emergents del sector, augmentant la demanda i la seva qualitat.

- **Descripció:** Garantir que l'oferta formativa respongui a les demandes del sector agrícola, forestal, veterinari, alimentari i biotecnològic, promovent la seva actualització contínua i l'especialització, alhora que incrementar la visibilitat i qualitat dels programes formatius.
- **Objectius Específics:**
 1. **Consolidació i adaptació de titulacions:** Mantenir les titulacions actuals al dia, incorporant els canvis necessaris conforme a les noves necessitats del sector i vetllant el compliment de les disposicions legislatives vers els ensenyaments universitaris.
 2. **Desenvolupament de nous postgraus especialitzats:** Crear programes de postgrau que abordin àrees d'alta demanda, com la salut animal, la biotecnologia i la direcció i gestió d'empreses del sector 'agro'.
 3. **Sinèrgies interuniversitàries:** Desenvolupar titulacions conjuntes amb altres universitats nacionals i internacionals o altres centres de la UdL per millorar l'atractiu de l'oferta formativa.
 4. **Assoliment de l'acreditació europea EAEVE:** Millorar les instal·lacions, la dotació de personal (PDI i PTGAS) i els recursos necessaris per aconseguir l'acreditació EAEVE del doble grau Veterinària – Ciència i Producció Animal.

Objectiu Estratègic 1.2: Millorar les infraestructures docents i de suport a l'aprenentatge.

- **Descripció:** Actualitzar i millorar les instal·lacions i recursos per garantir una formació de qualitat i facilitar l'aprenentatge pràctic.



- **Objectius Específics:**

1. **Equipaments avançats:** Modernitzar els equipaments docents per tal de millorar la formació pràctica.
2. **Disposar d'una finca experimental:** A banda del camp de pràctiques actual, disposar d'una finca experimental pròpia per poder-hi desenvolupar activitats docents i de recerca.
3. **Disposar d'una granja experimental:** disposar d'una granja experimental específica de boví lleter tant per activitats docents com de recerca en l'àmbit de veterinària i Ciència i Producció Animal.
4. **Disposar d'un hospital veterinari:** disposar d'un hospital veterinari obert 24/7/365, tant per activitats docents com de recerca en l'àmbit de veterinària i CPA.

Eix 2: Model Docent – Flexibilitat, Innovació i Personalització

Objectiu Estratègic 2.1: Fomentar la integració de noves tecnologies en els processos d'ensenyament-aprenentatge.

- **Descripció:** Implementar un model docent que integri sistemàticament les noves tecnologies en els continguts, metodologies i avaluacions per millorar l'experiència d'aprenentatge de l'estudiantat i respondre a les necessitats del mercat laboral.
- **Objectius Específics:**
 1. **Oferir formació en noves tecnologies per al professorat:** Proporcionar capacitació contínua per assegurar que els docents estiguin al dia en les metodologies digitals.
 2. **Disposar d'espais docents equipats amb tecnologies avançades:** Crear espais equipats per a la formació pràctica en noves tecnologies.

Objectiu Estratègic 2.2: Promoure un model docent flexible i personalitzat que potencïi l'autoaprenentatge i la formació dual.

- **Descripció:** Implementar modalitats de formació adaptades a les necessitats de l'estudiantat, combinant presencialitat i semi presencialitat, així com fomentar la formació dual i l'autoaprenentatge.
- **Objectius Específics:**



1. **Desenvolupar programes de formació dual:** Crear oportunitats de formació en empreses que complementin els estudis a la universitat.
2. **Implementar la modalitat semi presencial en les titulacions de Màster:** Oferir una flexibilitat formativa en el desenvolupament de les titulacions que permeti als estudiants combinar l'aprenentatge en línia i presencial.
3. **Implementar un sistema de tutoria personalitzada per a l'estudiantat:** Proporcionar orientació acadèmica individualitzada per a una millor adaptació a les necessitats de cada estudiant.

Objectiu Estratègic 2.3: Impulsar la innovació en les metodologies docents per promoure l'aprenentatge actiu i col·laboratiu.

- **Descripció:** Introduir metodologies innovadores i participatives que fomentin l'aprenentatge actiu i la col·laboració entre l'estudiantat.
- **Objectius Específics:**
 1. **Implementar l'aprenentatge basat en projectes en les assignatures:** Promoure la resolució de problemes reals com a part del procés d'aprenentatge.
 2. **Potenciar la metodologia de classe inversa en les assignatures:** Permetre que els estudiants preparin continguts abans de les classes per fomentar la participació activa.
 3. **Desenvolupar un repositori de recursos sobre innovació metodològica:** Crear una base de dades accessible amb materials i estratègies d'innovació per al professorat.

Objectiu Estratègic 2.4: Potenciar l'aprenentatge pràctic i la incorporació de professionals en el model educatiu.

- **Descripció:** Fomentar la col·laboració amb professionals externs per integrar coneixements pràctics i aplicar un model d'aprenentatge que combini la teoria i la pràctica.
- **Objectius Específics:**
 1. **Atraure professionals externs per impartir seminaris i sessions especialitzades:** Incorporar experts de diferents sectors per enriquir la formació dels estudiants.
 2. **Organitzar visites i estades formatives en empreses i institucions:** Facilitar oportunitats d'aprenentatge directe en entorns professionals.



3. **Participació empresarial en el disseny de plans d'estudi:** Implicar activament les empreses en la revisió i actualització dels plans d'estudi per assegurar que responen a les necessitats del sector.

Eix 3. Formació Contínua: públic objectiu, temàtiques, continguts, formats

Objectiu Estratègic 3.1: Promoure la Formació Contínua amb continguts d'interès pel sector productiu

- **Descripció:** Promocionar la formació contínua per als grups d'interès del sector, centrant-se en continguts tècnics actualitzats, fomentant la formació híbrida.
- **Objectius Específics:**
 1. **Desenvolupament de continguts tècnics rellevants:** Crear i actualitzar programes de formació contínua que responguin a les necessitats del sector productiu.
 2. **Millora de la comunicació sobre l'oferta de formació contínua:** Optimitzar la web i les xarxes socials per fer més visibles els cursos disponibles.
 3. **Desenvolupar programes propis de formació híbrida:** Crear cursos que integrin formats presencials i en línia per a una millor adaptació als requeriments dels professionals.
 4. **Crear una oferta de cursos d'especialització:** Oferir formacions molt especialitzades que responguin a temes d'actualitat, i que poden abastar els sectors agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic.

Objectiu Estratègic 3.2: Potenciar les microcredencials com a formació complementària.

- **Descripció:** Establir un sistema de microcredencials que permeti als professionals obtenir acreditacions per formacions específiques i breus.
- **Objectius Específics:**
 1. **Desenvolupar un programa de microcredencials:** Crear cursos breus amb reconeixement formal que abordin temàtiques especialitzades.
 2. **Incorporar les microcredencials en el catàleg de formació contínua de la universitat:** Assegurar que les microcredencials estiguin ben integrades en l'oferta formativa.



3. **Promocionar les microcredencials en xarxes socials i web:** Fer visible aquesta alternativa formativa per atraure professionals.

Eix 4: Ocupabilitat – Mecanismes, Serveis, Plataformes

Objectiu Estratègic 4.1: Millorar la visibilitat i accessibilitat a les oportunitats laborals i pràctiques professionals.

- **Descripció:** Enfortir la connexió entre l'escola, l'alumnat i les empreses i administracions, augmentant la visibilitat de les oportunitats laborals i facilitant l'accés dels estudiants a pràctiques i ofertes laborals.
- **Objectius Específics:**
 1. **Visibilització d'empreses que ofereixen pràctiques:** Millorar la secció al web de l'ETSEAFIV on es mostrin les empreses que ofereixen pràctiques als estudiants (classificades per Grau i Màster), proporcionant informació clara, actualitzada i accessible sobre les oportunitats disponibles.
 2. **Visibilització del model de formació dual:** Promocionar i donar a conèixer els avantatges de la formació dual a través de campanyes informatives, tant a estudiants com a empreses, destacant el seu valor com a element diferenciador i les empreses que participen en el model.
 3. **Facilitar l'accés a serveis d'orientació laboral:** Millorar l'accés als serveis d'orientació laboral oferts per la universitat, facilitant l'ús de plataformes i serveis d'assessorament per a l'alumnat.
 4. **Web amb entrevistes a exalumnes:** Potenciar la secció existent al web de l'escola amb entrevistes a exalumnes que expliquin les seves experiències laborals i ocupacions professionals actuals, donant visibilitat a les sortides professionals de les diferents titulacions.

Objectiu Estratègic 4.2: Potenciar la formació i l'orientació laboral per augmentar l'ocupabilitat dels estudiants.

- **Descripció:** Proporcionar als estudiants eines i formació en orientació laboral per facilitar la seva inserció al mercat de treball, incloent formació específica i suport en competències professionals.



- **Objectius Específics:**

1. **Formació en recursos humans i ocupabilitat:** Oferir cursos específics als estudiants sobre temes d'ocupabilitat, com la preparació de currículums, entrevistes de treball i gestió de recursos humans, per millorar les seves competències en la recerca de feina.
2. **Organització d'esdeveniments d'ocupació i orientació laboral:** Coordinar la participació activa de l'alumnat en esdeveniments com la Fira UdL Treball i altres, assegurant que aquests esdeveniments s'ajustin millor a les necessitats dels estudiants i no interfereixin amb el calendari acadèmic.
3. **Cross mentoring amb empreses:** Establir programes de “*cross mentoring*” on estudiants col·laborin amb professionals del sector per adquirir coneixement pràctic i millorar les seves habilitats laborals.

Objectiu Estratègic 4.3: Consolidar els vincles entre el centre i el món empresarial i institucions públiques.

- **Descripció:** Enfortir la relació amb empreses i institucions per consolidar col·laboracions bidireccionals que beneficiïn tant l'alumnat com el teixit empresarial i les administracions (local, regional i estatal).
- **Objectius Específics:**
 1. **Vincle consolidat amb empreses:** Establir convenis estables amb empreses per garantir el compromís d'aquestes en oferir pràctiques i oportunitats laborals, amb l'objectiu d'integrar-les més activament en la vida acadèmica.
 2. **Col·laboració en formació dual i jornades:** Impulsar la participació de les empreses en la formació dual i altres activitats com presentacions o visites a empreses, on puguin exposar les tasques que es realitzen en l'entorn professional.
 3. **Foment de sinergies amb empreses en TFG i TFM:** Establir mecanismes per vincular els treballs de final de grau i màster amb projectes reals d'empreses, facilitant l'accés a mentors externs i l'aplicació pràctica dels coneixements adquirits.



Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

Eix 5: Recerca – Talent, Retorn, Recolzament

Objectiu Estratègic 5.1: Potenciar la captació i formació de talent investigador.

- **Descripció:** Crear un entorn atractiu i propici per a la captació de futurs investigadors, tot fomentant la carrera investigadora entre els estudiants i facilitant la seva integració en els grups de recerca de la UdL amb seu al campus de l'ETSEAFIV.
- **Objectius Específics:**
 1. **Captació d'estudiantat predoctoral:** Incentivar la incorporació de més doctorands dins dels grups de recerca de l'ETSEAFIV, promovent la seva participació en projectes rellevants.
 2. **Visibilització de la carrera investigadora:** Desenvolupar programes d'orientació per donar a conèixer la carrera investigadora als estudiants, presentant les oportunitats, impactes i beneficis de la recerca.
 3. **Recuperació d'alumnes “interns”:** Facilitar la integració d'alumnes en pràctiques i “interns” dins dels grups de recerca, sense necessitat de finançament extern, per potenciar l'interès en la investigació des de les primeres etapes de la formació.

Eix 6: Transferència i Innovació – Presència, Valorització, Obertura

Objectiu Estratègic 6.1: Impulsar la creació de spin-offs i fomentar la cultura emprenedora.

- **Descripció:** Augmentar el nombre d'iniciatives empresarials derivades dels projectes de recerca i innovació desenvolupats dins de l'ETSEAFIV, promovent l'emprenedoria entre estudiants i investigadors.
- **Objectius Específics:**
 1. **Foment de la creació de spin-offs:** Establir programes de suport per a la creació de noves empreses basades en els resultats de la recerca de l'ETSEAFIV.

Objectiu Estratègic 6.2: Visibilitzar i comunicar el valor que pot aportar l'ETSEAFIV en transferència de coneixement.

- **Descripció:** Millorar la comunicació amb els sectors productius i augmentar la visibilitat de les activitats de transferència de coneixement, reforçant la presència de l'ETSEAFIV com a referent d'innovació en l'àmbit agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic.



- **Objectius Específics:**

1. **Activitats de comunicació sectorial:** Desenvolupar campanyes de comunicació dirigides als sectors productius per mostrar els avantatges i resultats de la transferència de coneixement de l'ETSEAFIV.
2. **Presència en esdeveniments (fires, jornades tècniques,...):** Augmentar la participació de l'ETSEAFIV en esdeveniments (fires, jornades tècniques,...) per donar a conèixer el seu treball en innovació i transferència.
3. **Plataforma de divulgació:** Crear un apartat en la web del centre que difongui els projectes i resultats de la recerca aplicada i els serveis de transferència oferts per l'escola.

Objectiu Estratègic 6.3: Enfortir el lligam de l'ETSEAFIV amb el territori a nivell institucional.

- **Descripció:** Desenvolupar vincles institucionals amb agents del territori per garantir una col·laboració fluida i aprofitar les sinergies amb els sectors productius i institucions.
- **Objectius Específics:**
 1. **Aliances amb institucions:** Fomentar aliances amb empreses, institucions i centres tecnològics per desenvolupar projectes conjunts que beneficiïn el territori.

Eix 7: Estructura de suport – Organització, Coordinació, Suport

Objectiu Estratègic 7.1: Coordinar i donar suport a la recerca que es realitza al centre.

- **Descripció:** Agilitzar els processos administratius de gestió de la recerca i millorar la capacitat del personal de suport a la recerca i la transferència amb una major dotació de personal i una formació especialitzada.
- **Objectius Específics:**
 1. **Subdirecció de recerca i transferència:** Potenciar la figura d'una subdirecció en l'àmbit de la recerca i la transferència a nivell de centre, per orientar la investigació, detectar oportunitats i fer d'enllaç amb el rectorat de la UdL per impulsar la transferència de coneixement i tecnologia
 2. **Funció comercial:** Proposar a la universitat la creació d'una plaça tècnica encarregada de promocionar i facilitar la transferència del coneixement generat a la universitat al sector productiu.



3. **Butlletí intern de recerca:** Crear un butlletí digital intern que difongui les novetats, projectes i resultats de recerca dels grups que treballen al campus de l'ETSEAFIV, facilitant el coneixement mutu.

Eix 8: Resultats – Avaluació, Visualització, Difusió

Objectiu Estratègic 8.1: Visibilitzar i posar en valor l'ecosistema de recerca del territori de Lleida en els àmbits agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic.

- **Descripció:** Donar a conèixer i destacar l'impacte de l'activitat de recerca del territori de Lleida, especialment en els sectors agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic, tant a nivell local com nacional i internacional.
- **Objectius Específics:**
 1. **Difusió de l'ecosistema de recerca del territori de Lleida:** Reforçar la comunicació de les activitats de recerca que es realitzen des de l'ETSEAFIV i altres institucions de recerca del territori (Agrotecnio, CTFC, IRTA, IRB Lleida, ...) en els àmbits agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic.

Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ

Eix 9: Relació amb l'entorn – Agents, Ecosistema Relacional, Impacte

Objectiu Estratègic 9.1: Millorar la vinculació de l'escola amb els agents externs, especialment amb els *alumni* i empreses i administracions del sector.

- **Descripció:** Enfortir les relacions amb antics estudiants, empreses i altres actors de l'ecosistema agroalimentari per augmentar la influència de l'ETSEAFIV i millorar la seva rellevància en els sectors.
- **Objectius Específics:**
 1. **Pla de vinculació amb *alumni*:** Desenvolupar un pla de centre que articuli la relació amb els *alumni*, aprofitant la seva capacitat d'influència i participació en activitats de divulgació.
 2. **Increment del pes de les pràctiques curriculars:** Augmentar la importància de les pràctiques en el pla d'estudis, facilitant experiències laborals reals als estudiants en les diverses titulacions.



Eix 10: Internacionalització – Estratègia, Aliances Internacionals, Impacte

Objectiu Estratègic 10.1: Enfortir les aliances i la presència internacional de l'ETSEAFIV en el context acadèmic i empresarial.

- **Descripció:** Ampliar la participació de l'ETSEAFIV en programes internacionals i millorar les seves connexions amb universitats i empreses de referència a nivell mundial.
- **Objectius Específics:**
 1. **Participació en programes europeus multi-agents:** Promoure la participació de l'ETSEAFIV en projectes europeus que involucrin col·laboracions entre institucions públiques i privades.
 2. **Aliances amb universitats europees:** Potenciar les aliances estratègiques amb universitats de referència a Europa per millorar la qualitat i l'impacte internacional de l'ETSEAFIV.
 3. **Participació en xarxes internacionals:** Fomentar la implicació de l'ETSEAFIV en xarxes acadèmiques i empresarials globals per promoure l'intercanvi de coneixement i la col·laboració.
 4. **Pràctiques internacionals:** Fomentar la participació d'estudiants en pràctiques a l'estranger, establint convenis amb entitats internacionals.

Eix 11: Societat – Compromís, Acció Social, Impacte

Objectiu Estratègic 11.1: Incrementar la visibilitat i quantificar l'impacte social de l'ETSEAFIV.

- **Descripció:** Augmentar la visibilització de les accions socials i l'impacte que té l'ETSEAFIV en la societat, tant a nivell local com nacional i internacional.
- **Objectius Específics:**
 1. **Visibilització de l'impacte:** Comunicar i difondre de manera activa els resultats dels estudis d'impacte social, reforçant la percepció de l'ETSEAFIV com un agent transformador.
 2. **Imatge corporativa:** Enfortir la imatge corporativa de l'ETSEAFIV, promovent una identitat clara i reforçant el sentiment de comunitat entre estudiants, PDI, PTGAS i alumni i agents externs.



Eix 12: Comunicació – Identitat Institucional, Relat, Públic Objectiu, Mitjans, Canals

Objectiu Estratègic 12.1: Professionalitzar i millorar la funció de comunicació de l'ETSEAFIV.

- **Descripció:** Reforçar la comunicació interna i externa per millorar la visibilitat, la cohesió institucional i la difusió d'activitats acadèmiques i d'investigació.
- **Objectius Específics:**
 1. **Funció de comunicació professionalitzada:** Promoure la creació d'una plaça de tècnic/a de comunicació per gestionar les relacions amb els mitjans, la comunitat i altres públics d'interès.

Àmbit 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA I POLÍTIQUES TRANSVERSALS

Eix 13: Talent – Captació, Motivació, Promoció, Estabilització

Objectiu Estratègic 13.1: Captar i incorporar talent nou a l'ETSEAFIV.

- **Descripció:** Atraure PDI amb perfils professionals altament qualificats i estimular la captació d'estudiants excel·lents.
- **Objectius Específics:**
 1. **Incorporació de nou PDI en grups de recerca:** Facilitar i incentivar la integració de nous investigadors en els grups de recerca.
 2. **Captació de talent entre els estudiants:** Facilitar la incorporació d'estudiants en els programes de màster i doctorat.

Objectiu Estratègic 13.2: Potenciar la motivació i promoció del personal.

- **Descripció:** Millorar les condicions laborals del personal, facilitant-ne la promoció i la continuïtat.
- **Objectius Específics:**
 1. **Processos d'estabilització del PDI:** Recolzar les necessitats d'estabilització del PDI per garantir la continuïtat dels professors necessaris per a la docència i la recerca.



2. **Processos d'estabilització del PTGAS:** Recolzar les necessitats de PTGAS per garantir la cobertura dels serveis del centre.

Eix 14: Personal – Condicions Laborals, Drets, Oportunitats

Objectiu Estratègic 14.1: Avaluar les necessitats estructurals del PTGAS al centre.

- **Descripció:** Avaluar necessitats i optimitzar les condicions de treball del PTGAS per millorar la gestió, la comunicació i l'eficiència operativa.
- **Objectius Específics:**
 1. **Adaptació a les necessitats reals:** Revisar l'organigrama del PTGAS per adequar-lo a les necessitats específiques de gestió i suport a les activitats del centre..
 2. **Formació contínua del PTGAS:** Proposar programes de formació per al PTGAS per adaptar-los a les noves demandes tecnològiques i de gestió.
 3. **Modernització dels espais de treball:** Renovar i adequar els espais físics de treball del PTGAS per garantir un entorn segur, ergonòmic i senyalitzat.

Objectiu Estratègic 14.2: Vetllar per la salut i el benestar laboral del personal.

- **Descripció:** Garantir que el PTGAS i el PDI disposin de les condicions adequades per al seu benestar físic i mental en el lloc de treball.
- **Objectius Específics:**
 1. **Salut física i mental:** Fomentar la implementació de programes de salut laboral que promoguin tant la salut física com la mental en l'entorn de treball.
 2. **Espais de descans i benestar:** Fomentar la creació d'espais adequats per al descans i benestar del personal, així com fomentar una cultura de cura de la salut.

Eix 15: Estudiants i Alumni – Participació, Pertinença, Compromís, Fidelització

Objectiu Estratègic 15.1: Potenciar la participació activa i el compromís dels estudiants.

- **Descripció:** Incentivar la participació dels estudiants en la vida acadèmica i social del campus, augmentant-ne el compromís amb el seu propi procés formatiu i la participació en òrgans de govern de l'ETSEAFIV.
- **Objectius Específics:**



1. **Activitats d'interès per als estudiants:** Fomentar la participació estudiantil en jornades, activitats culturals i lúdiques i de promoció del campus mitjançant vídeos i testimonis.
2. **Incorporació de matèries transversals:** Afegir matèries que desenvolupin competències transversals com la sostenibilitat, l'ètica en l'exercici professional i la responsabilitat social dins dels plans d'estudis.

Objectiu Estratègic 15.2: Fidelitzar els estudiants i crear una xarxa d'alumni a nivell de l'ETSEAFIV

- **Descripció:** Crear vincles duradors amb els estudiants i els graduats, facilitant la seva participació contínua en les activitats de l'ETSEAFIV.
- **Objectius Específics:**
 1. **Facilitació de la continuïtat d'estudis:** Incentivar la continuïtat acadèmica dels estudiants després del Grau cap als màsters i postgraus oferts pel centre.
 2. **Creació d'una associació d'alumni a nivell de centre:** Crear una associació d'alumni a l'ETSEAFIV (relacionada amb alumni UdL) per promoure la participació dels antics estudiants i mantenir-ne el vincle amb l'ETSEAFIV.

Eix 16: Direcció i Govern – Participació, Representació, Agilitat

Objectiu Estratègic 16.1: Incrementar la capacitat de gestió i la visibilitat de la direcció.

- **Descripció:** Dotar la direcció de l'ETSEAFIV de les competències i recursos necessaris per exercir una gestió més àgil i propera, amb major autonomia i visibilitat.
- **Objectius Específics:**
 1. **Competències en gestió:** Proporcionar a la direcció formació i eines en gestió acadèmica per optimitzar la presa de decisions i la gestió interna.
 2. **Proximitat i accessibilitat:** Augmentar la visibilitat de la direcció amb mecanismes que afavoreixin la proximitat i accessibilitat per a estudiants i personal.



Àmbit 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

Eix 17: Model organitzatiu – Adequació, Simplificació, Qualitat

Objectiu Estratègic 17.1: Millorar el model organitzatiu del centre.

- **Descripció:** Desenvolupar un model organitzatiu que millori la coordinació interna, faciliti la gestió i promogui la qualitat dels serveis docents i de recerca.
- **Objectius Específics:**
 1. **Nou model organitzatiu del campus:** Estudiar la possibilitat de crear un nou model organitzatiu de campus amb dos centres diferenciats per àmbits acadèmics i professionals.
 2. **Dotació de càrrecs per a la gestió pròpia dels estudis de veterinària:** Assignar càrrecs específics per a la gestió i la direcció de programes de veterinària, millorant-ne l'organització i l'administració.
 3. **Reorganització de la Unitat Quirúrgica Docent de veterinària:** desvincular la UQDV dels Serveis Científicotècnics de la universitat

Objectiu Estratègic 17.2: Optimitzar l'ús d'infraestructures i facilitar-ne la gestió.

- **Descripció:** Agilitzar i optimitzar des de l'ETSEAFIV la gestió de les infraestructures del campus per millorar la seva eficiència i facilitar l'ús per a estudiants i personal.
- **Objectius Específics:**
 1. **Agilització dels processos de gestió:** Simplificar els procediments per a la reserva i ús d'espais, vehicles i finques experimentals, promovent un sistema més eficient i àgil.
 2. **Gestió compartida d'espais:** Potenciar la compartició d'espais entre diferents departaments i el centre per maximitzar-ne l'ús i l'eficiència.

Objectiu Estratègic 17.3: Facilitar l'acollida i integració del personal i estudiants.

- **Descripció:** Implementar programes d'acollida i suport per al PDI i PTGAS, així com per als estudiants internacionals.
- **Objectius Específics:**
 1. **Pla d'acollida per al PDI i PTGAS:** Desenvolupar un pla d'acollida específic per al nou PDI i PTGAS que inclogui orientació i formació.



2. **Sistema d'acompanyament per a estudiants de mobilitat:** Establir un programa d'acompanyament per a l'estudiantat de mobilitat, que inclogui serveis d'orientació lingüística i de suport acadèmic.

Eix 18: Infraestructures – Eficiència, Sostenibilitat, Satisfacció

Objectiu Estratègic 18.1: Millorar la gestió de les infraestructures del centre i el seguiment del seu manteniment.

- **Descripció:** Adaptar les infraestructures existents a les necessitats del centre, assegurant-ne el manteniment i la sostenibilitat.
- **Objectius Específics:**
 1. **Pla per a la millora i l'adequació de les instal·lacions i edificis del campus:** Establiment d'un pla per a la millora i l'adequació de les instal·lacions amb indicació de les actuacions projectades, en execució i tancades.
 2. **Seguiment del manteniment d'infraestructures:** Seguiment de les accions de manteniment de les infraestructures del centre per garantir la qualitat de les instal·lacions i la seva longevitat.
 3. **Convertir la biblioteca del campus en un centre de recursos modern:** Reconvertir la biblioteca en un espai d'aprenentatge multimodal, amb recursos digitals i eines TIC per a l'aprenentatge dels estudiants.
 4. **Facilitació de l'ús d'espais per als estudiants:** Millorar els sistemes de gestió i reserva d'espais per fer-los més accessibles als estudiants.

Eix 19: Digitalització – Comunitat Universitària, Ecosistema TIC, Sistema d'Informació

Objectiu Estratègic 19.1: Potenciar la digitalització dels serveis i processos acadèmics.

- **Descripció:** Implementar eines digitals per optimitzar la gestió acadèmica i facilitar l'aprenentatge multimodal, adaptant-se a les necessitats de la comunitat educativa.
- **Objectius Específics:**
 1. **Seguiment del pla de digitalització:** Fer un seguiment de les actuacions de digitalització de la UdL al centre per identificar àrees de millora.



2. **Millora de la web del centre:** Actualitzar la pàgina web de l'ETSEAFIV per millorar-ne la funcionalitat i facilitar la comunicació amb la comunitat universitària, disposant de personal PTGAS específic per a la seva gestió i manteniment.

Eix 20: Recursos – Captació, Assignació, Gestió

Objectiu Estratègic 20.1: Optimitzar la dotació de PDI per assegurar la sostenibilitat i l'eficiència.

- **Descripció:** Planificar la dotació de PDI per a la docència i la recerca assegurant la sostenibilitat a llarg termini.
- **Objectius Específics:**
 1. **Planificació a llarg termini d'una dotació adequada i renovada de PDI:** Desenvolupar un pla de dotació i reposició de personal acadèmic a llarg termini per assegurar una plantilla estable i de qualitat.



5. INDICADORS

En aquest apartat, es presenten els indicadors de mesura establerts per cadascun dels objectius estratègics definits en l'apartat anterior.

Àmbit 1: DOCÈNCIA, APRENENTATGE I OCUPABILITAT

Eix 1: Oferta docent: racionalització, focalització, singularitat (Grau, Màster i Doctorat)

Objectiu Estratègic 1.1: Consolidar i adaptar l'oferta actual de Graus i Màsters a les necessitats emergents del sector, augmentant la demanada i la seva qualitat

- **Indicador/s de mesura:**

% de titulats que exerceixen funcions específiques de la titulació

Objectiu Estratègic 1.2: Millorar les infraestructures docents i de suport a l'aprenentatge.

- **Indicador/s de mesura:**

% d'inversió realitzada en millora o renovació d'infraestructures docents vs. pressupost de centre

Eix 2: Model Docent – Flexibilitat, Innovació i Personalització

Objectiu Estratègic 2.1: Fomentar la integració de noves tecnologies en els processos d'ensenyament-aprenentatge.

- **Indicador/s de mesura:**

Satisfacció dels titulats amb la formació en eines digitals

Objectiu Estratègic 2.2: Promoure un model docent flexible i personalitzat que potencï l'autoaprenentatge i la formació dual.

- **Indicador/s de mesura:**

% de màsters en modalitat semi presencial

Nombre d'estudiants que cursen la Menció Dual

Objectiu Estratègic 2.3: Impulsar la innovació en les metodologies docents per promoure l'aprenentatge actiu i col·laboratiu.

- **Indicador/s de mesura:**

Satisfacció de l'estudiantat amb les metodologies docents



Objectiu Estratègic 2.4: Potenciar l'aprenentatge pràctic i la incorporació de professionals en el model educatiu.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de conferenciants professionals participants en activitats organitzades pel centre

Eix 3. Formació Contínua: públic objectiu, temàtiques, continguts, formats

Objectiu Estratègic 3.1: Promoure la Formació Contínua amb continguts d'interès pel sector productiu

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de matriculats en les propostes de l'ETSEAFIV de formació contínua organitzades a través del CFC (inclou les microcredencials)

Objectiu Estratègic 3.2: Potenciar les microcredencials com a formació complementària.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de microcredencials proposades per l'ETSEAFIV ofertes a través del CFC

Eix 4: Ocupabilitat – Mecanismes, Serveis, Plataformes

Objectiu Estratègic 4.1: Millorar la visibilitat i accessibilitat a les oportunitats laborals i pràctiques professionals.

- **Indicador/s de mesura:**

% de titulats que accedeixen a la primera feina a través de les pràctiques o serveis de la universitat

Objectiu Estratègic 4.2: Potenciar la formació i l'orientació laboral per augmentar l'ocupabilitat dels estudiants.

- **Indicador/s de mesura:**

% de titulats ocupats



Objectiu Estratègic 4.3: Consolidar els vincles entre el centre i el món empresarial i institucions públiques.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'acords de col·laboració actius amb empreses i institucions

Àmbit 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

Eix 5: Recerca – Talent, Retorn, Recolzament

Objectiu Estratègic 5.1: Potenciar la captació i formació de talent investigador.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'estudiants del centre que s'han incorporat a grups de recerca

Eix 6: Transferència i Innovació – Presència, Valorització, Obertura

Objectiu Estratègic 6.1: Impulsar la creació de spin-offs i fomentar la cultura emprenedora.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'estudiants que participen en la formació oferta per la càtedra d'emprenedoria

Objectiu Estratègic 6.2: Visibilitzar i comunicar el valor que pot aportar l'ETSEAFIV en transferència de coneixement.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'activitats de comunicació del centre per visibilitzar la transferència de coneixement de la recerca

Objectiu Estratègic 6.3: Enfortir el lligam de l'ETSEAFIV amb el territori a nivell institucional.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'acords de col·laboració actius amb empreses i institucions



Eix 7: Estructura de suport – Organització, Coordinació, Suport

Objectiu Estratègic 7.1: Coordinar i donar suport a la recerca que es realitza al centre.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'activitats de comunicació del centre per visibilitzar la recerca que realitza el seu PDI

Eix 8: Resultats – Avaluació, Visualització, Difusió

Objectiu Estratègic 8.1: Visibilitzar i posar en valor l'ecosistema de recerca del territori de Lleida en els àmbits agroalimentari, forestal, veterinari i biotecnològic.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'activitats de comunicació del centre per visibilitzar la recerca que realitza el seu PDI

Àmbit 3: RELACIÓ AMB EL TERRITORI I INTERNACIONALITZACIÓ

Eix 9: Relació amb l'entorn – Agents, Ecosistema Relacional, Impacte

Objectiu Estratègic 9.1: Millorar la vinculació de l'escola amb els agents externs, especialment amb els *alumni* i empreses i administracions del sector.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre d'esdeveniments de networking amb alumni i empreses del sector

Nombre d'alumni participants en activitats o programes de vinculació amb l'ETSEAFIV

Eix 10: Internacionalització – Estratègia, Aliances Internacionals, Impacte

Objectiu Estratègic 10.1: Enfortir les aliances i la presència internacional de l'ETSEAFIV en el context acadèmic i empresarial.

- **Indicador/s de mesura:**

% de titulats amb una experiència de mobilitat internacional

% estudiants estrangers en els màsters

Eix 11: Societat – Compromís, Acció Social, Impacte

Objectiu Estratègic 11.1: Incrementar la visibilitat i quantificar l'impacte social de l'ETSEAFIV.



- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de notícies promocionades activament per l'ETSEAFIV en els mitjans de comunicació

Eix 12: Comunicació – Identitat Institucional, Relat, Públic Objectiu, Mitjans, Canals

Objectiu Estratègic 12.1: Professionalitzar i millorar la funció de comunicació de l'ETSEAFIV.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de continguts publicats mensualment en xarxes socials o mitjans oficials

Àmbit 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA I POLÍTIQUES TRANSVERSALS

Eix 13: Talent – Captació, Motivació, Promoció, Estabilització

Objectiu Estratègic 13.1: Captar i incorporar talent nou a l'ETSEAFIV.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de nous professors i investigadors contractats anualment (excepte associats i substituïts)

Objectiu Estratègic 13.2: Potenciar la motivació i promoció del personal.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de personal estabilitzat o promogut internament

Eix 14: Personal – Condicions Laborals, Drets, Oportunitats

Objectiu Estratègic 14.1: Avaluar les necessitats estructurals del PTGAS al centre.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de necessitats estructurals detectades en procés d'implementació

Objectiu Estratègic 14.2: Vetllar per la salut i el benestar laboral del personal.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de mesures implementades per millorar el benestar laboral

Eix 15: Estudiants i Alumni – Participació, Pertinença, Compromís, Fidelització

Objectiu Estratègic 15.1: Potenciar la participació activa i el compromís dels estudiants.

- **Indicador/s de mesura:**



Nombre d'estudiants matriculats en activitats que fomenten el compromís social

Objectiu Estratègic 15.2: Fidelitzar els estudiants i crear una xarxa d'alumni a nivell de l'ETSEAFIV

- **Indicador/s de mesura:**

% d'estudiants de màster que han cursat el grau a la UdL

Eix 16: Direcció i Govern – Participació, Representació, Agilitat

Objectiu Estratègic 16.1: Incrementar la capacitat de gestió i la visibilitat de la direcció.

- **Indicador/s de mesura:**

% d'objectius estratègics del centre que milloren respecte el període anterior

Àmbit 5: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

Eix 17: Model organitzatiu – Adequació, Simplificació, Qualitat

Objectiu Estratègic 17.1: Millorar el model organitzatiu del centre.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de procediments o instruccions de centre que desenvolupen el SGIQ

Objectiu Estratègic 17.2: Optimitzar l'ús d'infraestructures i facilitar-ne la gestió.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de mesures implementades per a l'optimització de recursos

Objectiu Estratègic 17.3: Facilitar l'acollida i integració del personal i estudiants.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de sessions i/o activitats d'acollida organitzades anualment

Eix 18: Infraestructures – Eficiència, Sostenibilitat, Satisfacció

Objectiu Estratègic 18.1: Millorar la gestió de les infraestructures del centre i el seguiment del seu manteniment.

- **Indicador/s de mesura:**

Satisfacció dels titulats amb les infraestructures del centre

Eix 19: Digitalització – Comunitat Universitària, Ecosistema TIC, Sistema d'Informació



Objectiu Estratègic 19.1: Potenciar la digitalització dels serveis i processos acadèmics.

- **Indicador/s de mesura:**

Nombre de serveis acadèmics digitalitzats

Eix 20: Recursos – Captació, Assignació, Gestió

Objectiu Estratègic 20.1: Optimitzar la dotació de PDI per assegurar la sostenibilitat i l'eficiència.

- **Indicador/s de mesura:**

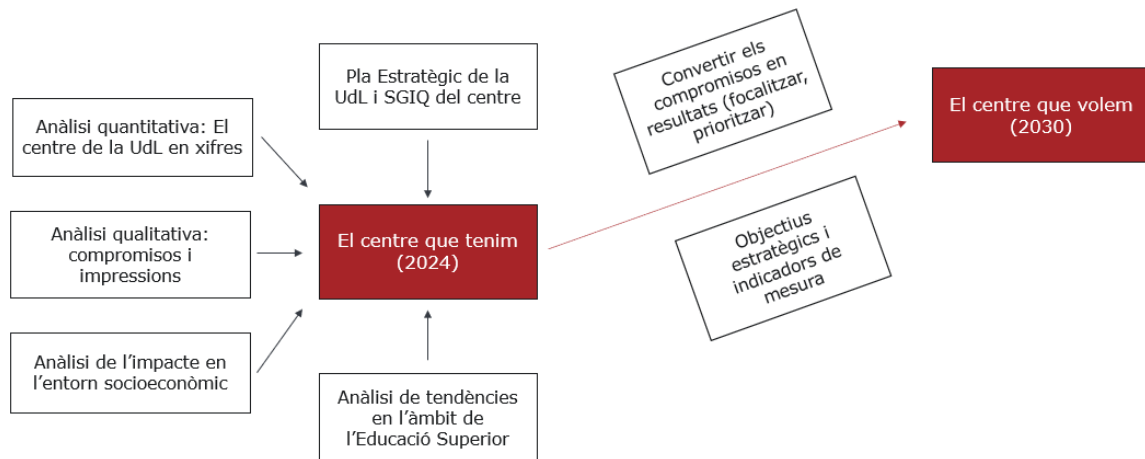
Ràtio de PDI per estudiant.

6. ANNEXES

a) Metodologia de treball

A continuació es presenta de forma sintètica la metodologia de treball utilitzada en el procés de formulació del Marc Estratègic de l'ETSEAFIV.

b) Enfocament del procés



c) Fases del procés





d) Organització del procés

➤ Grup impulsor:

Membres: format per 3-4 persones amb membres de l'equip directiu de l'ETSEAFIV i de la unitat de qualitat i planificació docent de la UdL

Funcions: Seguiment del procés de formulació estratègica: planificació, reporting, contrast, validació de propostes i presa de decisions.

Participació: manteniment de reunions periòdiques de planificació, seguiment i monitorització del procés amb l'equip d'Utrans.

➤ Grups de participació:

Configuració: Configuració de **5 grups de participació** per àmbits estratègics, seguint l'estructura del Pla Estratègic institucional de la UdL:

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

Membres: Participació d'un màxim de 12-15 persones a cada Grup de Participació seleccionades pel Grup Impulsor que representin els següents col·lectius dels centres de la UdL:

- Equip directiu: membres de l'equip directiu del centre
- PDI: representants del professorat del centre segmentats per categories i departaments
- PTGAS: representants del personal tècnic i administratiu del centre segmentats per nivells de responsabilitat i serveis
- Estudiants: representants dels estudiants de les titulacions de Grau, Màster i Doctorat impartides al centre
- Alumni: representants dels estudiants titulats i exalumnes de la UdL
- Agents externs: representants d'entitats i stakeholders externs amb els que el centre manté relacions



Funcions: Facilitar l'anàlisi, la diagnosi i la formulació estratègica de cada centre a través de l'aportació d'idees, opinions i/o impressions en relació als àmbits estratègics de cada centre

e) Participants en el procés

A continuació es presenta la relació de persones que han assistit a les sessions de treball dels 5 grups de participació en representació dels diferents col·lectius implicats.

Total: 47 persones

Equip Directiu

- Jordi Graell
- Jaume Arnó
- Romi Pena
- Irina García
- Gemma Oms
- Cristina Fernández
- José A. Martínez

PDI

- Álvaro Fernández
- Beatriz Serrano
- Robert Soliva
- Àlex Escolà
- Isabel Odriozola
- Astrid Ballesta
- Javier Arantegui
- Encarna Companys
- Lluís Coll
- Gemma Villorbina
- Rosa Poch
- Pau Sentís
- Marta Bassols
- Antonio Ramos
- Irene López



PTGAS

- Esther Serra
- Teresa López
- Conchi Tarazaga
- Àlex Juárez
- Emília Moix
- Carme Bifet
- Lídia Benseny
- Elionor Vilalta
- Teresa Estela

Estudiants

- Anna Fontova
- Jacint Drisi

Alumni

- Bernat Lavaquiol
- Laia Bonic
- Paula Escuer
- Xavier Torrent
- Anna Arcarons
- Irene Teixidó

Agents externs

- Xavier Moreno Villanueva, director de RRHH (Bon Àrea Guissona)
- Domènec Vila (vocal Lleida del COEAC)
- Conxita Villar (degana COEAC)
- Maria José Sardoy (Directora de Qualitat supermercats Plusfresc)
- Miquel Molins (degà Col·legi Veterinaris de Lleida)
- Joan Esteve (Codorniu)
- Carmen Perallon (secretària Col·legi d'Enginyers Tècnics Agrícoles i Forestals de Catalunya-demarcació de Lleida)
- Míriam Piqué (CTFC)