

## **Informe anual de gestió del SGIQ de la UdL**

Curs 2024-25

|                                                                                             |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Responsable del SGIQ de la UdL:<br/>Vicerectorat d'Ordenació Acadèmica i de Qualitat</b> | Paquita Santiveri Morata    |
| <b>Vicerectorat d'Infraestructures</b>                                                      | Narciso Ibáñez Pastor       |
| <b>Vicerectorat d'Internacionalització</b>                                                  | Antoni Granollers Saltiveri |
| <b>Vicerectorat de Professorat</b>                                                          | Fernando Guirado Fernàndez  |
| <b>Vicerectorat d'Estudiants i Ocupabilitat</b>                                             | Montse Rué Monné            |
| <b>Vicerectorat de Política Institucional i Planificació Estratègica</b>                    | Ferran Badia Pascual        |
| <b>Gerència</b>                                                                             | Ramon Saladrigues Solé      |

Aprovat per la Comissió d'Estratègia i Qualitat de la UdL en data 29/01/2026

## Índex

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Desenvolupament de les reunions de seguiment .....                                       | 3  |
| 2. Principals conclusions de l'informe.....                                                 | 4  |
| 3. Seguiment dels processos a través dels indicadors del SGIQ de la UdL (v4.3) .....        | 6  |
| 3.1. Procés: A1 Planificar .....                                                            | 6  |
| 3.2. Procés: A2 Dotar-se de recursos .....                                                  | 9  |
| 3.3. Procés: A3 Proveir de serveis .....                                                    | 11 |
| 3.4. Procés: A4 Donar suport al servei .....                                                | 13 |
| 3.5. Procés: A5 Avaluar i redirigir.....                                                    | 14 |
| 4. Accions de millora que es deriven del seguiment dels indicadors del SGIQ de la UdL ..... | 16 |
| 5. Seguiment dels indicadors del Quadre de Comandament del Pla Estratègic de la UdL.....    | 18 |
| 6. Compliment dels objectius del Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL.....             | 19 |
| 7. Revisió del sistema: procediments generals i Manual del SGIQ del centre .....            | 20 |
| 8. Annexes.....                                                                             | 21 |
| 8.1. Resum de la valoració dels indicadors del SGIQ de la UdL.....                          | 21 |
| 8.2. Quadre de Comandament del Pla Estratègic de la UdL.....                                | 21 |
| 8.3. Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL .....                                        | 21 |

D'acord amb la metodologia de seguiment del Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL, un cop finalitzat un curs acadèmic es fa el seguiment dels objectius i indicadors que tenen la temporalització de curs acadèmic i, un cop finalitzat un any natural, es fa el seguiment dels objectius i indicadors que tenen la temporalització d'any natural.

D'aquesta manera, l'anàlisi que es presenta en aquest document es correspon amb el **seguiment dels objectius transversals del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat de la UdL associats al curs acadèmic 2024-25**.

## 1. Desenvolupament de les reunions de seguiment

El seguiment de la part transversal del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat de la UdL (SGIQ) s'ha realitzat en el marc del seguiment del Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL per tots els objectius i indicadors associats als processos i procediments inclosos en el SGIQ.

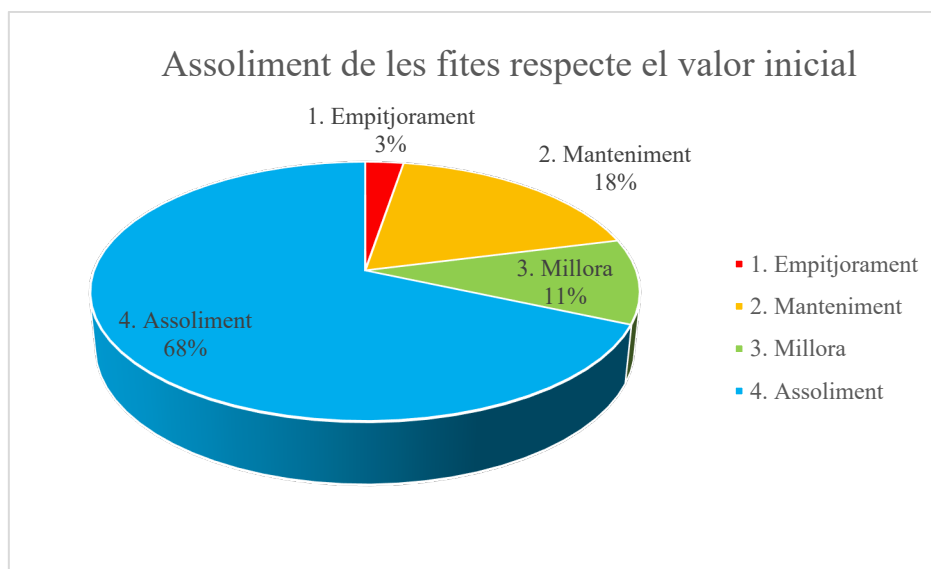
| Seguiment del Sistema de Garantia Interna de Qualitat de la Universitat de Lleida |                                      |                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsable                                                                       | Data de revisió                      | Participants                                                                                                                                                                                                                               |
| Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                                                 | 1/10/2025<br>De 12 a 14h             | Vicerectora: Paquita Santiveri<br>Adjunt al Vr d'Ordenació Acadèmica i Qualitat per a la Planificació Docent: Moisès Selfa Sastre<br>Directora de l'Àrea de Docència, Qualitat i Formació: Mercè Sanz Blasi<br>Responsable QPD: Carme Sala |
| Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                                                 | 3/10/25<br>De 9 a 11h                | Vicerectora: Paquita Santiveri<br>Responsable SAAD: Òscar Flores<br>Directora de l'Àrea de Docència, Qualitat i Formació: Mercè Sanz Blasi<br>Responsable QPD: Carme Sala                                                                  |
| Vr Infraestructures                                                               | 7/10/25<br>De 9 a 11h                | Vicerector: Narciso Pastor<br>Director de l'Àrea d'Infraestructures i Tecnologia: Jordi Morillo Muñoz<br>Gestora Qualitat: Olga Esteve                                                                                                     |
| Vr Internacional                                                                  | 7/10/2025<br>De 9 a 11h              | Vicerector: Antoni Granollers<br>Tècnic: Josep Ma. Martí<br>Responsable QPD: Carme Sala                                                                                                                                                    |
| Vr Professorat                                                                    | 7/10/2025<br>De 12 a 14h             | Vicerector: Fernando Guirado<br>Directora de l'Àrea de Personal: Belén Jové Martínez<br>Gestora Qualitat: Olga Esteve                                                                                                                      |
| Gerència                                                                          | 14/10/2025<br>De 9 a 11h             | Gerent: Ramon Saladrigues<br>Directora de l'Àrea de Personal: Belén Jové Martínez<br>Responsable QPD: Carme Sala                                                                                                                           |
| Vr Política Institucional i Planificació Estratègica                              | 16/10/2025<br>De 12 a 13h            | Vicerector: Ferran Badia<br>Director de l'Àrea d'Infraestructures i Tecnologia: Jordi Morillo Muñoz<br>Responsable QPD: Carme Sala                                                                                                         |
| Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                                                 | 21/10/2025<br>De 11:30 a 13:30 hores | Vicerectora: Paquita Santiveri<br>Directora de l'Àrea de Docència, Qualitat i Formació: Mercè Sanz Blasi<br>Responsable QPD: Carme Sala                                                                                                    |
| Vr Estudiantat i Ocupabilitat                                                     | 23/10/2025<br>De 9 a 11 hores        | Vicerectora: Paquita Santiveri<br>Directora de l'Àrea de Docència, Qualitat i Formació: Mercè Sanz Blasi<br>Gestor Qualitat: Olga Esteve                                                                                                   |

## 2. Principals conclusions de l'informe

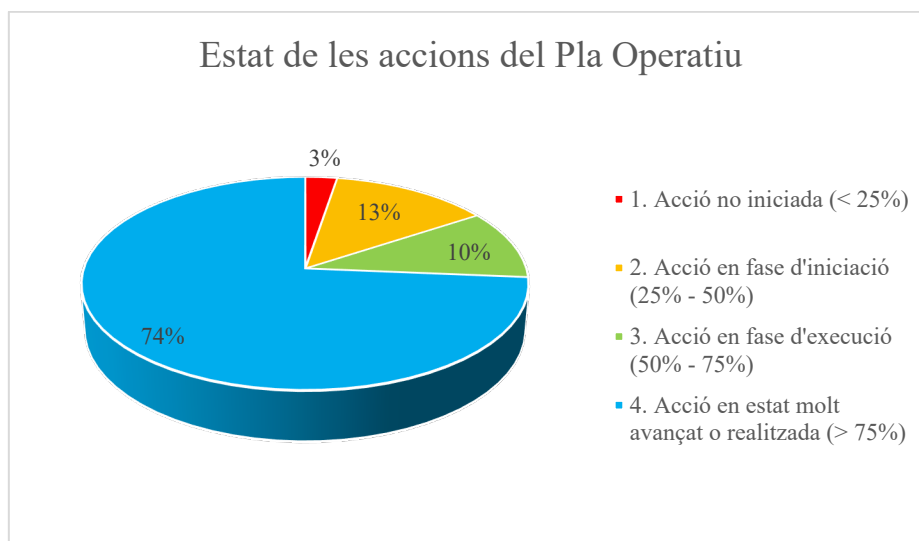
En el Pla Operatiu del Pla Estratègic corresponent al curs 2024-25 es van incloure 53 objectius relacionats amb el SGIQ amb les seves accions associades.

Per àmbits, el 38% dels objectius estan adreçats a millorar l'àmbit 1: Docència, aprenentatge i ocupabilitat, el 30% a l'àmbit 4: Comunitat universitària i polítiques transversals, el 6% a l'àmbit 3: Relació amb el territori i internacionalització i el 26% a l'àmbit 5: Organització, recursos i serveis. Una anàlisi per línia d'actuació mostra que es concentren en 34 línies de les 89 que inclou el Pla Estratègic de la UdL.

Durant el curs 2024-25, s'han assolit un 68% de les fites proposades i solament un 1 objectiu ha empitjorat respecte al valor inicial, respecte al qual s'han establert accions específiques que permetin assolir la fita en el Pla Operatiu previst per l'any vinent.



Pel que fa a les accions previstes, en la majoria dels casos es troben en estat molt avançat o realitzades (74%) o en fase d'execució (10%). Solament una acció no s'ha pogut iniciar i es manté per l'any vinent.



Ara, i en previsió per les accions a planificar, la UdL s'enfronta a diversos reptes estratègics i organitzatius que tenen un impacte directe sobre el Sistema de Garantia Interna de la Qualitat (SGIQ) i que, alhora, representen una oportunitat per reforçar-lo.

En primer lloc, l'aprovació dels nous Estatuts de la Universitat ha comportat ja una modificació del Manual de Qualitat. Aquest canvi normatiu fa necessària una revisió global del SGIQ per tal d'assegurar-ne l'alineament complet amb el nou marc institucional i garantir la coherència de tots els seus processos i procediments.

En segon lloc, el canvi en l'equip de govern implica una nova orientació estratègica que requereix una revisió de responsabilitats del Pla Operatiu del Pla Estratègic, amb l'objectiu d'adaptar-lo a les noves prioritats institucionals i reforçar el seu paper com a eina de suport a la presa de decisions.

A més, els centres estan optant progressivament per definir els seus propis marcs estratègics, fet que comporta la necessitat d'assegurar una adequada integració d'aquests marcs dins del SGIQ, tot mantenint la coherència amb l'estratègia global de la Universitat. En aquest mateix context, l'Escola de Doctorat s'incorpora també al desenvolupament del seu marc estratègic, la qual cosa requereix l'adaptació dels mecanismes de qualitat per donar resposta a les especificitats dels estudis de doctorat. A més, l'aposta de l'Escola de Doctorat per certificar el seu SGIQ permet incloure la recerca i la transferència de coneixement dins del sistema per garantir que “els programes de doctorat implantats compten amb programes i projectes d'investigació amb finançament intern i/o extern, de manera que s'assoleixin resultats de recerca alineats amb les línies d'investigació d'aquests programes”

Finalment, el Centre de Formació Permanent està treballant per integrar-se dins del SGIQ per tal de garantir la qualitat dels seus títols, especialment en un context marcat per l'impuls de les microcredencials. Aquest nou escenari formatiu exigeix l'adaptació dels processos de qualitat per assegurar el compliment dels estàndards establerts i donar resposta a les noves necessitats formatives de la societat.

En conjunt, tots aquests elements fan necessària una revisió integral del SGIQ, amb l'objectiu d'adequar-lo als canvis i consolidar-lo com una eina per a la millora contínua de la qualitat institucional.

### 3. Seguiment dels processos a través dels indicadors del SGIQ de la UdL (v4.3)

#### 3.1. Procés: A1 Planificar

| PROCÉS: PLANIFICAR                                         |                                                                                       |                                                                                                         |                                                      |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Processos de 2n nivell                                     | PROCEDIMENT                                                                           | Indicador                                                                                               | Responsable UdL                                      |
| A11<br>DESENVOLUPAR<br>ESTRATÈGIA I<br>PRESSUPOST          | PG 11 Definir la política de personal acadèmic                                        | PG11-01 Nombre de PDI per categoria, franja d'edat i per sexe                                           | Vr Professorat                                       |
|                                                            |                                                                                       | PG11-02 Percentatge de trams de recerca vius sobre el total de PDI que pot tenir un tram de recerca viu | Vr Professorat                                       |
|                                                            |                                                                                       | PG11-03 % d'hores de docència impartida en cada idioma                                                  | Vr Professorat                                       |
|                                                            | PG 12 Definir la política del personal d'administració i serveis                      | PG12-01 Percentatge de PAS interins en llocs de treball de la UdL                                       | Gerència                                             |
|                                                            |                                                                                       | PG12-02 Evolució del nombre de PAS que ha assolit un nivell de 3a llengua superior a A2                 | Gerència                                             |
|                                                            | PG 24 Definir i desenvolupar la política i els objectius de millora de la universitat | PG24-01 % d'acompliment dels objectius del Pla Operatiu per a desenvolupar el Pla Estratègic de la UdL  | Vr Política Institucional i Planificació Estratègica |
|                                                            | PG 25 Definir i desenvolupar la política i els objectius de la formació               | PG25-02 % de places cobertes (màster)                                                                   | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |
|                                                            |                                                                                       | PG25-04 % d'alumnes que han aconseguit el nivell B2 d'idioma estranger durant els estudis               | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |
|                                                            |                                                                                       | PG25-05 % d'ocupats exercint tasques pròpies de la titulació                                            | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |
| A12<br>DESENVOLUPAR<br>RELACIONS<br>EXTERNES I<br>ALIANCES | PG 07 Establir la política i els objectius relatius a la mobilitat                    | PG07-01 PDI estranger que imparteix docència a la UdL                                                   | Vr Internacionalització                              |
|                                                            |                                                                                       | PG07-02 PDI de la UdL que fa una estada per impartir docència en una universitat estrangera             | Vr Internacionalització                              |
|                                                            |                                                                                       | PG07-03 PAS en mobilitat sortint                                                                        | Vr Internacionalització                              |
| A13<br>DESENVOLUPAR<br>SERVEIS                             | PG 02 Dissenyar programes formatius                                                   | PG02-01 % de verificacions de títols aprovades per AQU i CU                                             | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |
|                                                            |                                                                                       | PG02-02 % de modificacions de títols aprovades per AQU i CU                                             | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |
|                                                            | PG 04 Extingir un títol (programa formatiu)                                           | PG04-01 Motius d'extinció de les titulacions                                                            | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |
| A16 PLANIFICAR (NIVELL CENTRES I UNITATS)                  | PG 01 Definir i desenvolupar els objectius de millora dels centres                    | PG01-01 % d'assoliment dels objectius del Pla de Millora del centre                                     | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat                    |

En l'annex 7.1 es pot veure el detall de la valoració de tots els indicadors. Aquí només es destaca el més rellevant.

## A11 DESENVOLUPAR ESTRATÈGIA I PRESSUPOST

En relació amb la **política de personal acadèmic** (PG11) s'observa un bon equilibri global en equitat de gènere (52% dones vs 48% homes), però persisteixen desigualtats per categories laborals altes (la figura de catedràtic està ocupada majoritàriament per homes) i també per departaments. Mentre els departaments relacionats amb enginyeries presenten dades favorables als homes, es troben departaments predominantment femenins com són ciències socials i salut. No obstant, s'observa una tendència positiva amb les noves incorporacions de personal. S'ha identificat una alta proporció de PDI proper a la jubilació que obligarà a introduir accions que permetin acompanyar el relleu generacional.

Hi ha una millora sostinguda del PDI amb tram viu de recerca (80%) amb un augment del professorat que obté el seu primer tram.

Sobre la docència en diferents idiomes, s'observa un augment del català probablement per la incorporació de nous lectors. La docència en anglès es manté estable al voltant del 8% que admet marge de millora.

Pel que fa a la **política de personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis** (PG12) s'ha produït un increment del PTGAS que té un nivell B1 o superior respecte al curs passat, però s'ha de continuar fomentant la formació lingüística. En relació al seguiment dels interinatges s'ha d'implantar una nova forma de calcular l'indicador per tal que mostri la situació real.

El 70% dels **objectius del Pla Operatiu del Pla Estratègic** s'han acomplert (PG24). S'observen diferències en l'acompliment entre els àmbits: la consecució més alta d'objectius és l'àmbit 4 Comunitat universitària i polítiques transversals (89%), l'àmbit 3 Relació amb el territori i internacionalització assoleix un 74% seguit de l'àmbit 5 Organització, recursos i serveis amb un 67% i l'àmbit i Docència, aprenentatge i ocupabilitat amb un 50%. En molts casos la responsabilitat sobre les accions es troba repartida entre diferents responsable i evidencia la necessitat d'incrementar la coordinació interna.

Si ens concentrem en la política i els **objectius de formació** (PG25), la cobertura de places en màsters mostra una millora global en la captació, tot i que els centres relacionats amb enginyeries, ETSEAFIV i EPS, mostren un lleuger descens. S'haurien de dissenyar mesures per fomentar el nivell en terceres llengües dels estudiants ja que l'indicador relacionat (PG25-04) mostra una davallada important.

## A12 DESENVOLUPAR RELACIONS EXTERNES I ALIANCES (PG07)

El volum de PDI estranger que imparteix docència a la UdL és estable (entre 55 i 62 persones els darrers 3 anys), amb una lleugera davallada. No es comptabilitza el professorat visitant que fa estades curtes, la qual cosa pot donar una imatge incompleta de la internacionalització. L'evolució del PDI de la UdL que fa estades a l'estranger té una evolució positiva, tot i la davallada d'aquest curs. El PTGAS mostra una evolució favorable.

### **A13 DESENVOLUPAR SERVEIS (PG02 i PG04)**

Hi ha una bona taxa d'aprovació en les verificacions i modificacions dels programes formatius i els indicadors mostren una capacitat d'adaptació als canvis normatius i a necessitats territorials (com l'obertura del Grau en Infermeria a l'Alt Pirineu-Aran). Les extincions que s'han produït són majoritàriament per reverificació de graus i alguns per baixa matrícula. Es considera adequat que hi hagi major variabilitat en màsters, per adaptar-se a les demandes del mercat laboral.

### **A16 PLANIFICAR (NIVELL CENTRES I UNITATS) (PG01)**

Tots els centres han adoptat el nou model de Pla de Millora que inclou la valoració tant dels objectius fixats pel centre com de les accions previstes. Els centres que mostren un major rendiments són EPS, FDET i FIF que han superat el 50% d'objectius assolits, però la majoria dels centres han executat un 60% de les accions. Es detecta que els centres inclouen massa objectius per aconseguir en un sol any i no sempre es disposa de dades en el moment de realitzar el seguiment i revisió.



### 3.2. Procés: A2 Dotar-se de recursos

| PROCÉS: A2 DOTAR-SE DE RECURSOS                    |                                                                                     |                                                                                                               |                                   |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Processos de 2n nivell                             | PROCEDIMENT                                                                         | Indicador                                                                                                     | Responsable UdL                   |
| A21 FACILITAR I ADMINISTRAR EQUIP HUMÀ             | PG 13 Identificar necessitats i seleccionar personal acadèmic                       | PG13-01 Hores de docència impartida del professorat associat                                                  | Vr Professorat                    |
|                                                    | PG 17 Avaluar l'activitat docent, promocionar i reconèixer el personal acadèmic     | PG17-02 Percentatge de trams docents favorables per categoria professional                                    | Vr Professorat                    |
|                                                    |                                                                                     | PG17-03 Percentatge del PDI que no participa en el procediment d'avaluació docent                             | Vr Professorat                    |
|                                                    | PG 19 Avaluar l'activitat de gestió del personal acadèmic                           | PG19-01 % de PDI que té trams de gestió                                                                       | Vr Professorat                    |
|                                                    | PG 15 Elaborar i executar el pla de formació del personal acadèmic                  | PG15-01 Nombre de PDI matriculat en cursos de formació                                                        | Vr Professorat                    |
|                                                    |                                                                                     | PG15-04 Nombre de PDI matriculat en la formació en perspectiva de gènere                                      | Vr Professorat                    |
|                                                    | PG 14 Seleccionar personal d'administració i serveis                                | PG14-01 Nombre de convocatòries executades per a cobrir places fixes                                          | Gerència                          |
|                                                    | PG 20 Promocionar, incentivar i millorar el personal d'administració i serveis      | PG20-01 Nombre de places convocades per a promoció                                                            | Gerència                          |
|                                                    | PG 16 Elaborar i executar el pla de formació del personal d'administració i serveis | PG16-01 Nombre de cursos de formació del PAS                                                                  | Gerència                          |
|                                                    |                                                                                     | PG16-02 Satisfacció global dels assistents als cursos de formació                                             | Gerència                          |
| A22 PROVEIR INFRAESTRUCTURES, RECURSOS I MATERIALS | PG 27 Gestionar els recursos materials destinats a la docència                      | PG27-01 Satisfacció dels titulats amb les instal·lacions                                                      | Vr Infraestructures               |
|                                                    |                                                                                     | PG27-03C Satisfacció dels titulats amb els recursos del servei de biblioteca i de suport a la docència (grau) | Vr Infraestructures               |
| A26 GESTIONAR RECURSOS (NIVELL CENTRES I UNITATS)  | PG 22 Programar el pla docent anual                                                 | PG22-01 Nombre de modificacions del pla docent                                                                | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    |                                                                                     | PG22-02 Dies de desviació de la planificació docent respecte al calendari establert per la UdL                | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |

## A21 FACILITAR I ADMINISTRAR EQUIP HUMÀ

Pel que fa a la formació del **PDI** (PG15) s'observa una lleuger descens en la participació en els cursos de formació per al professorat universitari. La formació obligatòria que es realitza per al professorat novell no es troba inclosa en el seguiment i seria interessant d'incloure aquestes dades i fer-ne un anàlisi. Hi ha un percentatge molt baix de PDI que participa en la formació en perspectiva de gènere.

S'ha produït una reducció del nombre d'hores impartides per associats (PG13) gràcies a la incorporació de nous lectors, però s'identifiquen diferències entre centre. FIF i Facultat de Medicina són centres amb una forta dependència d'aquesta categoria de professorat.

Els trams docents favorables (PG17) es concentren principalment en les figures permanents (CU i TU), amb percentatges molt elevats. El percentatge de PDI que no participa en els processos d'avaluació docent ha augmentat de manera significativa, passant del 16% al 29% identificant com a causes principals: el desconeixement del procediment i dels beneficis associats, la complexitat administrativa dels tràmits, i la saturació de trams, que redueix la percepció d'utilitat de participar en l'avaluació. Els trams de gestió (PG19) es concentren majoritàriament en figures funcionàries amb una trajectòria llarga (CU, TU i Professorat Emèrit).

Es detecta una reducció progressiva del nombre de trams actius a causa de les jubilacions i a la dificultat per accedir al primer tram de gestió.

En relació al **PTGAS** (PG14 i PG20), s'han realitzat 13 convocatòries tant en torn lliure com en promoció interna que es valora positivament. S'ha incrementat l'oferta formativa (PG16), en número de cursos i en hores impartides. Així mateix la satisfacció és molt positiva (4,06).

## A22 PROVEIR INFRAESTRUCTURES, RECURSOS I MATERIALS (PG27)

La satisfacció dels titulats amb **les instal·lacions** es manté la tendència observada en cursos anteriors: els titulats de màster mostren una valoració més alta que els titulats de grau que amaguen diferències entre centres. Tot i que no s'han fet grans obres, sí que s'han implementat actuacions que poden haver influït positivament en la percepció dels estudiants.

La satisfacció dels titulats amb **els recursos del servei de biblioteca i de suport a la docència** és favorable. Les biblioteques es consideren ben dotades tant en recursos com en personal, la qual cosa reforça la percepció positiva.

## A26 GESTIONAR RECURSOS (NIVELL CENTRE/ UNITAT)

El procés de programar el pla docent anual (PG22) funciona raonablement bé a nivell de centres, que completen la tasca en temps i forma. Les desviacions respecte al calendari establert i l'augment de modificacions s'expliquen principalment per l'incompliment d'un departament concret. Es recomana establir algun protocol intern per actuar en el cas d'incompliment greu d'un departament.

### 3.3. Procés: A3 Proveir de serveis

| PROCÉS: A3 PROVEIR DE SERVEIS               |                                                            |                                                                                                                                  |                                   |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Processos de 2n nivell                      | PROCEDIMENT                                                | Indicador                                                                                                                        | Responsable UdL                   |
| A32 LLIURAR FORMACIÓ                        | PG 06 Captar futur estudiantat                             | PG06-01 % places cobertes                                                                                                        | Vra Estudiantat i Ocupabilitat    |
|                                             |                                                            | PG06-02 Matriculats per procedència geogràfica                                                                                   | Vra Estudiantat i Ocupabilitat    |
|                                             |                                                            | PG06-07C Intenció de repetir la titulació (grau)                                                                                 | Vra Estudiantat i Ocupabilitat    |
|                                             |                                                            | PG06-09C Intenció de recomanar la titulació (màster)                                                                             | Vra Estudiantat i Ocupabilitat    |
|                                             | PG 05 Seleccionar, admetre i matricular l'estudiantat      | PG05-03 Matriculats nous i places respecte sol·licituds (màster)                                                                 | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                             | PG 08 Gestionar l'estudiantat de mobilitat sortint         | PG08-02 % de graduats que han tingut una experiència de mobilitat internacional                                                  | Vr Internacionalització           |
|                                             | PG 09 Gestionar l'estudiantat de mobilitat entrant         | PG09-02 Valoració de la coordinació de mobilitat del centre                                                                      | Vr Internacionalització           |
|                                             | PG 28 Acollir i orientar l'estudiantat                     | PG28-01 % d'alta satisfacció en la jornada d'acollida al centre                                                                  | Vra Estudiantat i Ocupabilitat    |
|                                             |                                                            | PG28-02 Relació entre candidats i llocs de treball ofertats per les empreses en la borsa de treball                              | Vra Estudiantat i Ocupabilitat    |
|                                             | PG 29 Gestionar les pràctiques externes                    | PG29-01 Satisfacció global de l'estudiantat amb el pràcticum extern                                                              | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                             |                                                            | PG29-02 Satisfacció global de les empreses amb el pràcticum extern                                                               | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                             | PG 30 Planificar i desenvolupar metodologies d'ensenyament | PG30-02 Satisfacció de l'estudiantat amb les metodologies d'avaluació                                                            | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                             |                                                            | PG30-05C Valoració de l'estudiant sobre la contribució de l'assignatura a la seva formació                                       | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                             |                                                            | PG30-04 Valoració del professorat dels resultats d'aprenentatge aconseguit pels estudiants en les seves assignatures             | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
| A35 ATENDRE CLIENTS I ASSEGURAR SATISFACCIÓ | PG 10 Gestionar queixes i suggeriments                     | PG10-02C Temps promig de resposta a les queixes i suggeriments gestionades a través del tramitador de la UdL.                    | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                             | PG 32 Gestionar queixes i suggeriments (centres)           | PG32-01 Nombre de queixes/suggeriments identificats en les reunions amb l'estudiantat i incorporats al Pla de Millora del centre | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |

## **A32 LLIURAR FORMACIÓ**

La captació d'estudiants (PG06) obté una valoració positiva general, En graus s'han cobert totes les places, excepte en la Facultat de Lletres que manté una situació estructural de baixa demanda. En màsters, la cobertura ha millorat lleugerament.

La selecció, admissió i matriculació de l'estudiantat (PG05) presenta una valoració molt positiva ja que les xifres mostren una major interès en els màsters.

El percentatge de titulats amb una experiència de mobilitat internacional (PG08) es manté estable al voltant del 15%, amb diferències entre centres. La FM lidera aquest indicador.

En relació amb el procediment d'acollida i orientació (PG28), els nous estudiants valoren molt positivament la jornada d'acollida que s'organitza i en relació a l'ocupabilitat, la reducció d'inscrits i ofertes en la borsa de treball no implica problemes sinó que moltes vegades es cobreixen ofertes a través de les pràctiques externes.

Respecte al satisfacció amb les pràctiques externes (PG29), l'estudiant valora favorablement les PAES, principalment el centre de pràctiques, l'aprenentatge i el tutor d'empresa.

Els indicadors sobre planificar i desenvolupar metodologies d'ensenyament (PG30) mostren puntuacions molt positives tant pel que fa a les metodologies d'avaluació (3,95) com en la contribució de l'assignatura (4,08 en graus i 4,21 en màsters). Aquestes xifres amaguen assignatures amb valors per sota de 2,6 que són objecte de seguiment als centres. La valoració del professorat sobre resultats d'aprenentatge tenen puntuacions més baixes, tot i que mostra una tendència a augmentar.

## **A35 ATENDRE CLIENTS I ASSEGURAR SATISFACCIÓ**

S'ha produït un augment en la recepció de queixes (PG10) a través de l'eina Agraïments, suggeriments i queixes per promoció activa del servei. El temps de resposta des d'aquesta eina té marge de millora. Pel que fa a la recollida de queixes i/o suggeriments dels estudiants en els centres (PG32) és el primer curs que aquest procediment comptabilitza accions que s'incorporen en el Pla de Millora del centre.

### 3.4. Procés: A4 Donar suport al servei

| PROCÉS: A4 DONAR SUPORT AL SERVEI    |                             |                                                                 |                 |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Processos de 2n nivell               | PROCEDIMENT                 | Indicador                                                       | Responsable UdL |
| A43 FACILITAR ELS SERVEIS ALS CAMPUS | PG 21 Gestionar els serveis | PG21-01 Satisfacció del PDI amb la prestació dels serveis       | Gerència        |
|                                      |                             | PG21-02 Satisfacció del PAS amb la prestació dels serveis       | Gerència        |
|                                      |                             | PG21-03 % d'acompliment satisfactori dels compromisos de servei | Gerència        |

#### A43 FACILITAR ELS SERVEIS ALS CAMPUS (PG21)

Els indicadors definits per mesurar la satisfacció del personal de la UdL i dels compromisos de servei no s'han actualitzat. Caldria reactivar l'enquesta durant el curs 2025-26 tant del PDI com del PTGAS.

Pel que fa a l'acompliment satisfactori dels compromisos de servei, s'hauria de revisar l'abast dels compromisos i establir un sistema de seguiment regular amb indicadors clars.

### 3.5. Procés: A5 Avaluar i redirigir

| PROCÉS: A5 AVALUAR I REDIRIGIR                     |                                                                            |                                                                                                                                 |                                   |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Processos de 2n nivell                             | PROCEDIMENT                                                                | Indicador                                                                                                                       | Responsable UdL                   |
| A51 AVALUAR LA SATISFACCIÓ                         | PG 33 Recollir la satisfacció dels agents d'interès                        | PG33-01 % de participació en les enquestes de satisfacció                                                                       | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
| A53 AUDITAR (INTERN, EXTERN)                       | PG 26 Acreditar les titulacions oficials                                   | PG26-02 Nombre de titulacions que han obtingut una valoració d'acreditat, acreditat amb excel·lència o acreditat amb condicions | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    |                                                                            | PG26-01 Resultats de l'acreditació per titulació i estàndard                                                                    | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
| A56 AVALUAR I REDIRIGIR (NIVELL CENTRES I UNITATS) | PG 03 Revisar i millorar els programes formatius                           | PG03-01 Taxa de graduació en el temps previst                                                                                   | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    |                                                                            | PG03-02 Taxa d'abandonament el primer any                                                                                       | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    |                                                                            | PG03-04C Satisfacció del professorat amb el nivell de coordinació de la titulació                                               | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    | PG 31 Revisar i millorar el sistema de garantia interna de la qualitat     | PG31-01 Nombre de revisions dels Procediments Generals i dels Manuals del SGIQ (UdL i centres)                                  | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
| A54 RETRE COMPTES                                  | PG 23 Publicar la informació i retre comptes sobre els programes formatius | PG23-01 % d'ítems complets en la revisió interna de les webs de graus i màsters                                                 | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    |                                                                            | PG23-02 % de guies docents completes en el moment de la matrícula                                                               | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |
|                                                    |                                                                            | PG23-04C % de CVs actualitzats del professorat i publicats al web                                                               | Vr Ordenació Acadèmica i Qualitat |

#### A51 AVALUAR LA SATISFACCIÓ

La participació en les enquestes (PG33) és molt desigual depenent del tipus d'enquesta. També presenta diferències entre assignatures segon siguin de graus o de màster. La baixa participació en algunes enquestes limita la representativitat i la fiabilitat de les dades, per la qual cosa es proposa donar a conèixer a tots els centre la iniciativa aplicada a la FEPTS que ha millorat l'interès dels estudiants per donar la seva opinió.

#### A53 AUDITAR (Intern, Extern) (PG26)

El procés d'acreditació de titulacions mostra que s'ha de realitzar un suport i seguiment específic en els centres adscrits, que són els que presenten més incidències en aquest procés. La majoria dels centres propis de la UdL han obtingut l'acreditació institucional, en algunes dimensions amb valoració avançada.

### **A56 AVALUAR I REDIRIGIR (NIVELL CENTRES I UNITATS) (PG03)**

Aquest procés presenta una valoració positiva a partir dels indicadors analitzats. La taxa de graduació en el temps previst es manté estable, amb valors al voltant del 59% en els graus i del 69% en els màsters, resultats que es consideren adequats en el context de l'ensenyament universitari i especialment en el cas dels màsters, on una part significativa de l'estudiantat compatibilitza els estudis amb una activitat laboral.

Pel que fa a la taxa d'abandonament del primer any, els valors globals del 12% en graus i del 10% en màsters representen una millora respecte al curs anterior, fet que evidencia l'efectivitat de les accions d'acompanyament, orientació i suport a l'estudiantat. La reducció de l'abandonament reforça la percepció d'un bon ajust entre els programes formatius i el perfil de l'estudiantat, així com d'una capacitat adequada dels centres i unitats per detectar dificultats i introduir millores.

### **A54 RETRE COMPTES (PG23)**

Els resultats són globalment positius, especialment pel que fa a la transparència i disponibilitat de la informació acadèmica adreçada a l'estudiantat i a la societat. La informació publicada a les webs dels graus i màsters presenta un alt nivell de completitud, amb un 95% dels ítems revisats correctament.

Les guies docents també mostren uns resultats molt satisfactoris, amb un 98,5% d'ítems complets abans del període de matrícula, millorant lleugerament respecte al curs anterior. Aquest fet garanteix que l'estudiantat disposi de la informació necessària per a la presa de decisions. Tot i això, es considera oportú reforçar els canals perquè l'estudiantat pugui vehicular observacions o propostes de millora sobre les guies docents cap als equips responsables dels centres.

En canvi, l'actualització i publicació dels currículums del professorat continua sent l'aspecte més feble del procés, amb només un 38% de CVs actualitzats al web, principalment corresponents al professorat permanent. Aquest resultat posa de manifest la necessitat de millorar els mecanismes de recollida i actualització de la informació del PDI associat.

#### 4. Accions de millora que es deriven del seguiment dels indicadors del SGIQ de la UdL

| Procediment                                                             | Seguiment SGIQ:<br>Acció a desenvolupar<br>durant el 2026                                                                                                                                                                                                                           | Objectiu POPE                                                                                                         | Indicador                                                                                                 | Valor inicial<br>2024 o curs<br>2023-24 | Fita 2025 o al<br>finalitzar curs<br>2024-25 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| PG 12 Definir la política del personal d'administració i serveis        | Nou sistema per comptabilitzar els interinatges                                                                                                                                                                                                                                     | 1.1.3.5 Revisar els indicadors de seguiment del SGIQ                                                                  |                                                                                                           |                                         |                                              |
| PG 25 Definir i desenvolupar la política i els objectius de la formació | Caldria dissenyar mesures per fomentar el coneixement d'una tercera llengua per part dels estudiants de la UdL                                                                                                                                                                      | 1.3.12.2 Fer una diagnosi i anàlisi de les competències en terceres llengües dels estudiants de nova entrada a la UdL | Nombre d'estudiants nous dels que s'ha fet una diagnosi de les competències en terceres llengües          | 1502                                    | 1506                                         |
| PG 07 Establir la política i els objectius relatius a la mobilitat      | Es proposa que el professorat estranger que ha fet una mobilitat es consideri en el seguiment d'aquest PG, inclús caldria plantejar el canvi d'indicador per afinar en la valoració del PG07                                                                                        | 3.10.46.1 Desenvolupar estratègies per participar en projectes d'aliances internacionals                              | IE1019 Nombre de projectes en els que participa la UdL en el marc d'aliances internacionals               | 14                                      | 2030: 5 acumulats                            |
| PG 15 Elaborar i executar el pla de formació del personal acadèmic      | Incloure en el seguiment d'aquest PG la formació obligatòria del professorat, entre aquesta els lectors que participen en el programa de formació inicial en docència universitària que és obligatòria pels lectors de 1r any                                                       | 4.13.61.1 Organitzar un curs de 100h adreçat al professorat novell, tal i com estableix el LOSU                       | Nombre de professorat novell inscrit a cursos de formació adreçats a aquest perfil de pdi                 | 70                                      | 78                                           |
| PG 15 Elaborar i executar el pla de formació del personal acadèmic      | Es vol implantar un pla formatiu per docents, per potenciar la perspectiva de gènere. Aquesta iniciativa es planteja des del IRIS                                                                                                                                                   | 3.11.52.1 Organitzar formació i sensibilització en igualtat i prevenció de les violències masclistes i LGTBIfobia     | Nombre d'accions formatives i de sensibilització i de prevenció de les violències masclistes i LGTBIfobia | 36                                      | 38                                           |
| PG 22 Programar el pla docent anual                                     | Caldria establir algun protocol intern per actuar en el cas de l'incompliment greu d'un departament amb els terminis de la planificació docent                                                                                                                                      | 1.1.3.5 Revisar els indicadors de seguiment del SGIQ                                                                  |                                                                                                           |                                         |                                              |
| PG 08 Gestionar l'estudiantat de mobilitat sortint                      | Ampliar el nombre d'ajuts per facilitar la mobilitat fora de la Unió Europea                                                                                                                                                                                                        | 3.10.44.1 Incrementar les beques per afavorir la mobilitat internacional de l'estudiantat fora de la UE               | IE1017 % de titulats que han fet una estada de mobilitat                                                  | 16%                                     | 20%                                          |
| PG 30 Planificar i desenvolupar metodologies d'ensenyament              | Es comentarà als centres que caldria fer arribar al professorat afectat la informació que mostra aquest indicador en els casos en els que la valoració de l'estudiantat és molt baixa. PG30-05C Valoració de l'estudiantat sobre la contribució de l'assignatura a la seva formació |                                                                                                                       |                                                                                                           |                                         |                                              |
| PG 21 Gestionar els serveis                                             | Caldria tornar a activar l'enquesta el 2025-26                                                                                                                                                                                                                                      | 1.1.3.5 Revisar els indicadors de seguiment del SGIQ                                                                  |                                                                                                           |                                         |                                              |





| Procediment                                                                | Seguiment SGIQ:<br>Acció a desenvolupar<br>durant el 2026                                                                                                                                                                                                                                                               | Objectiu POPE                                                                                                              | Indicador                                                                                                                | Valor inicial<br>2024 o curs<br>2023-24 | Fita 2025 o al<br>finalitzar curs<br>2024-25                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PG 21 Gestionar els serveis                                                | Caldria revisar l'abast i seguiment dels compromisos de servei                                                                                                                                                                                                                                                          | 1.1.3.5 Revisar els indicadors de seguiment del SGIQ                                                                       |                                                                                                                          |                                         |                                                                                                 |
| PG 33 Recollir la satisfacció dels agents d'interès                        | Extendre a la resta de centres la iniciativa que ha comportat una millora de la participació en la FEPTS a la resta de centres.                                                                                                                                                                                         | 1.1.3.4 Augmentar la participació de l'estudiantat en les enquestes sobre la docència en les assignatures de grau i màster | % de participació en les enquestes de les assignatures de graus i màster.                                                | grau: 28%<br>màster: 31%                | grau: 31%<br>màster: 35%                                                                        |
| PG 23 Publicar la informació i retre comptes sobre els programes formatius | Es parlarà amb l'estudiantat per a que puguin vehicular la revisió que en alguns centres fan de les guies docents cap als equips dels centres per poder disposar d'aquesta informació.                                                                                                                                  |                                                                                                                            |                                                                                                                          |                                         |                                                                                                 |
| PG 23 Publicar la informació i retre comptes sobre els programes formatius | Es plantejarà als nous responsables de l'equip de govern de la UdL que es valori la possibilitat de crear un formulari per recollir les dades del currículum del PDI associat a completar pel mateix pdi. A partir d'aquest formulari es podria alimentar la pàgina web per mostrar el perfil professional d'aquest PDI | 1.2.6.2 Publicar a les webs de graus i màster la informació del perfil professional del PDI extern o no permanent          | Identificació de les necessitats de la bbdd per recollir el perfil professional del PDI extern o no permanent de la UdL. | -                                       | Document amb les necessitats d'informació del perfil professional del PDI extern o no permanent |
| PG 31 Revisar i millorar el sistema de garantia interna de la qualitat     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Actualitzar indicadors segons les observacions recollides del seguiment del SGIQ. (PG12-01, PG07-01, PG15-01)              | Indicadors de seguiment del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat de la Universitat de Lleida                       | Versió 4.3                              | Nova versió aprovada per la CEQ                                                                 |



Universitat de Lleida

## 5. Seguiment dels indicadors del Quadre de Comandament del Pla Estratègic de la UdL

Aquest és el primer any que s'ha implantat el Quadre de Comandament del Pla Estratègic que es pot consultar en l'annex 8.2. Quadre de Comandament del Pla Estratègic de la UdL. Tot i que suposa l'inici del seguiment i les fites finals s'han d'assolir al llarg del període, s'observen tendències positives o desviacions que es poden corregir.

Pel que fa a l'àmbit de **docència, aprenentatge i ocupabilitat**, la cobertura de places de graus és molt satisfactori, però en els màsters i programes de doctorat hi ha un marge de millora. Altres dades positives són el creixement de màsters virtuals així com en la formació permanent per la introducció de les microcredencials, com a nova oferta formativa.

La incorporació de dones en titulacions STEM, la formació dual i la inserció laboral a través de les pràctiques presenten reptes en aquest bloc.

La informació relacionada amb l'àmbit **de recerca i transferència del coneixement** presenta bons valors inicials, molt propers a les fites.

En l'àmbit de la **relació amb el territori i la internacionalització**, s'observen bons resultats en les aliances internacionals, la mobilitat estudiantil i la docència en 3a llengua. Pel que fa amb la relació amb el territori, universitat d'estiu, aules d'extensió universitària i cursos ODS les dades són positives, essent la incorporació de la metodologia ApS la que presenta un lleu retrocés.

L'àmbit estratègic de **comunitat universitària i polítiques transversals** presenta fortaleeses tant en els ajuts i premis concedits a l'emprenedoria i l'ocupació per mantenir el vincle amb estudiants i antics alumnes, així com en la implicació dels centres per dissenyar marcs estratègics que els orienti en la seva organització.

Pel que fa a **organització, recursos i serveis** els procediments automatitzats presenten molt bons resultats, així com el fons captats per inversions en eficiència i sostenibilitat o les reduccions d'emissions de carboni. S'haurà de mantenir l'atenció sobre l'actualització en els sistemes d'informació i la robotització de processos.

## 6. Compliment dels objectius del Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL

En conjunt, el seguiment dels objectius inclosos en el Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL del curs 2024-25 es pot resumir:

- Pel que fa a les fites, el 68% de les fites identificades pels objectius s'han aconseguit i un 11% han millorat la situació inicial.
- Pel que fa a les accions previstes, el 74% es troben realitzades o en estat molt avançat i el 10% estan en fase d'execució.

A continuació es mostra el nombre de fites identificades en el conjunt d'àmbits i eixos del Pla Estratègic 2030 associades als processos del SGIQ durant aquest curs 2024-25:

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÀMBIT 1: Docència, aprenentatge i ocupabilitat</b>                                        | <b>20</b> |
| Eix 01: Oferta docent: racionalització, focalització, singularitat (Grau, Màster i Doctorat) | 8         |
| Eix 02: Model docent: flexibilitat, innovació, personalització                               | 7         |
| Eix 03: Formació contínua / LLL: públic objectiu, temàtiques, continguts, formats            | 2         |
| Eix 04: Ocupabilitat: mecanismes, serveis, plataformes                                       | 3         |
| <b>ÀMBIT 3: Relació amb el territori i internacionalització</b>                              | <b>19</b> |
| Eix 09: Relació amb l'entorn: agents, ecosistema relacional, impacte                         | 4         |
| Eix 10. Internacionalització: estratègia, aliances internacionals, impacte                   | 3         |
| Eix 11. Societat: compromís, acció social, impacte                                           | 10        |
| Eix 12. Comunicació: identitat institucional, relat, públic objectiu, mitjans, canals        | 2         |
| <b>ÀMBIT 4: Comunitat universitària i polítiques transversals</b>                            | <b>19</b> |
| Eix 13. Talent: captació, motivació, promoció, estabilització                                | 4         |
| Eix 14. Personal: condicions laborals, drets, oportunitats                                   | 6         |
| Eix 15. Estudiants i alumni: participació, pertinença, compromís, fidelització               | 6         |
| Eix 16. Direcció i govern: participació, representació, agilitat                             | 3         |
| <b>ÀMBIT 5: Organització, recursos i serveis</b>                                             | <b>12</b> |
| Eix 17. Model organitzatiu: adequació, simplificació, qualitat                               | 1         |
| Eix 18. Infraestructures: eficiència, sostenibilitat, satisfacció                            | 4         |
| Eix 19. Digitalització: comunitat universitària, ecosistema TIC, sistema d'informació        | 5         |
| Eix 20. Recursos: captació, assignació, gestió                                               | 2         |

El detall es pot consultar en l'Annex 8.3.1. Seguiment del Pla Operatiu del Pla Estratègic del 2025

## **7. Revisió del sistema: procediments generals i Manual del SGIQ del centre**

Com es reflecteix en el seguiment de l'indicador PG31-01 del SGIQ, durant el curs 2024-25 s'ha modificat el Manual de Qualitat de la UdL, per poder adaptar-lo als nous estatuts de la Universitat de Lleida, així com els Manual dels SGIQ de 4 centres (FEPTS, FIF, FL i EPS) en la majoria dels casos es va fer per donar compliment als requeriments o recomanacions dels comitès d'avaluació en el procés de certificació de la implantació del SGIQ.

Al centre ETSEAFIV, que el curs passat va aprovar un Marc Estratègic, s'hi han sumat quatre centres més: FDET, FEPTS, FIF i Escola de Doctorat. El Marc Estratègic és una eina clau per fixar els objectius estratègics pels propers anys, millorar la competitivitat i la qualitat i facilitar la presa de decisions al centre.

L'Escola de Doctorat, a més, ha iniciat un procés de revisió del seu SGIQ per optar a l'acreditació institucional. Esta revisant el seu Manual, els procediments generals que li són aplicables, els procediments propis i ha treballat en un nou procediment general que permetrà incorporar la recerca i la transferència de coneixement al SGIQ, tal i com recomana la Guia per a la certificació de sistemes interns de garantia de la qualitat en centres d'educació superior d'AQU Catalunya.

El Centre de Formació Permanent també esta treballant en el desenvolupament del seu SGIQ, impulsat principalment per les microcredencials i el desplegament del Pla Microcred que lidera el Departament de Recerca i Universitats en col·laboració amb les universitats públiques. No obstant, el disseny del SGIQ s'orienta a tots els títols propis i de formació permanent que s'ofereixen.

## **8. Annexes**

### **8.1. Resum de la valoració dels indicadors del SGIQ de la UdL**

### **8.2. Quadre de Comandament del Pla Estratègic de la UdL**

### **8.3. Pla Operatiu del Pla Estratègic de la UdL**

#### **8.3.1. Seguiment del Pla Operatiu del Pla Estratègic del 2025**

#### **8.3.2. Plantejament del Pla Operatiu del Pla Estratègic del 2026**