

**PLAN** Universidade de  
**ESTRATÉGICO** Santiago de Compostela  
**2011 2020**



## Presentación do Reitor

Os profundos cambios que se están a producir na Universidade española como consecuencia da incorporación ao Espazo Europeo de Educación Superior, e o remate do período de vixencia do anterior Plan estratégico, fan necesario que o Equipo de Goberno da Universidade de Santiago de Compostela aborde a elaboración dun novo marco estratégico que defina as liñas de acción para afrontar con garantías de éxito as esixencias do ensino superior.

Este contexto de incerteza e continuos cambios fan imprescindible desenvolver unha planificación consensuada, na que o proceso de fixación de intereses e obxectivos que aseguren e melloren a competitividade da Universidade de Santiago de Compostela, implique a toda a comunidade universitaria, facendo fronte aos desafíos que supón a situación actual da Institución e o marco de financiamento do SUG.

*“Contamos con todos para construír o futuro da nosa Universidade”*

A profunda crise socioeconómica na que estamos inmersos, e a lentitude coa que se aproximan os visos de recuperación, precisan establecer unha estratexia a longo prazo coa vista posta nun futuro máis optimista e ilusionante. Asumindo as directrices e recomendacións marcados pola Comisión Europea na súa comunicación de marzo de 2010 “Europa 2020: unha estratexia para un crecemento intelixente, sostible e integrador”, a USC debe tamén adoptar este espazo temporal na súa planificación estratéxica.

O Plan Estratégico 2011-2020 da Universidade de Santiago de Compostela contempla un horizonte temporal amplo, no que será preciso deseñar plans de actuación que faciliten a recuperación e o equilibrio no seno da Institución, de tal xeito que ao seu remate a USC se atope en condicións de aproveitar as novas oportunidades, converténdose nunha universidade de referencia internacional.

O Equipo de Goberno asume a responsabilidade da elaboración deste Plan Estratégico, pero considera imprescindible a participación e a contribución de toda a comunidade universitaria, xa que a súa finalidade transcende a calquera configuración concreta de goberno. Adquirimos polo tanto o compromiso de tomar en consideración os intereses de todos os membros da comunidade universitaria e facelos partícipes e corresponsables das decisións de goberno para desenvolver da mellor maneira posible a nosa misión de servizo á sociedade, e dun xeito especial, a Galicia.

Neste sentido, quero agradecer o esforzo e dedicación na elaboración desde Plan Estratégico, aos integrantes dos grupos de traballo que nos teñen axudado a plasmar as liñas directrices que permitan converter á Universidade de Santiago de Compostela nunha universidade excelente e responsable, estendendo este agradecemento a todos os membros da comunidade universitaria.

Contamos con todos para construír o futuro da nosa Universidade.

Juan José Casares Long

Reitor da USC

## Índice

1. Limiar .....	4
2. Contexto.....	6
2.1 Principais magnitudes.....	7
2.2 Reflexión estratéxica.....	10
2.3 Procedemento de elaboración.....	12
3 Misión, visión e valores.....	14
4 DAFO .....	17
4.1 Fortalezas .....	18
4.2 Debilidades.....	20
4.3 Oportunidades.....	21
4.4 Ameazas .....	22
5. Ámbitos, liñas estratéxicas, obxectivos e actuacións.....	24
5.1 Ámbito Persoas.....	25
5.2 Ámbito Actividade Universitaria.....	36
5.3 Ámbito Xestión Institucional.....	47
5.4 Ámbito de Relación co Contorno .....	55
6. Plan de seguimento.....	70
6.1 Os indicadores estratéxicos.....	71
6.2 Plan operativo .....	89
6.3 Revisión do Plan Estratégico.....	89
7. Anexos.....	91

# 1.

## Limiar

Un exercicio de planificación estratéxica é sempre unha aposta de futuro, un proceso de reflexión colectiva no que se establecen os pasos a dar e as tarefas a acometer para acadar esa posición desexada que queremos para a nosa Universidade nun futuro próximo.

*“este exercicio non serviría de nada se non é quen de agromar o sentir da comunidade universitaria”*

As universidades están chamadas a xogar un papel esencial na construción dun novo modelo de sociedade baseado no coñecemento, de xeito que o porvir traerá desafíos e transformacións importantes enmarcados polas directrices e estratexias europeas, estatais e autonómicas. A planificación estratéxica será un instrumento valioso para garantir a permanente evolución dunha institución como a USC, que foi quen de perdurar durante máis de cincocentos anos, renovándose de cotío sen perder a esencia do ser e do sentir universitario, e sempre mantendo unha identidade propia.

Así pois, a USC ten antecedentes dabondo, na súa longa historia, da súa capacidade de adaptación, sendo unha institución preparada para afrontar os novos tempos. O Plan Estratégico USC 2011–2020 converterase na ferramenta que lle permitirá a instrumentalización racional e técnica do seu proxecto universitario para a década que estamos a comezar e facilitará a adopción de decisións na mellor dirección co fin de acadar os resultados desexados. Adiantándose aos mesmos, deberá prever os cambios que se poidan producir nos próximos dez anos, e establecer os mecanismos axeitados para permitir que a Institución se adecúe as novas esixencias que os novos contextos sociais, económicos, e normativos demandarán.

Porén este exercicio non serviría de nada se non é quen de agromar o sentir da comunidade universitaria que ten que ser a protagonista fundamental deste proceso, xa que é ela a principal responsable do seu futuro e polo tanto nela reside a lexitimidade para imaxinar e construír o que quere ser e onde ten que estar no ano 2020.

O éxito deste Plano Estratégico en concreto e do conxunto das universidades públicas galegas pasa obrigatoriamente porque a Sociedade Galega e en especial o seu Parlamento e o Goberno Galego tomen conciencia da importancia da Educación Superior e a I+D+i, polo que un dos principais obxectivos deste plan é denunciar e concienciar sobre a falta de recursos recollida no Plano de Financiamento actual procurando unha financiación pública acorde co resto das universidades europeas.

# 2.

## Contexto

## 2.1 Principais magnitudes

A Universidade de Santiago de Compostela é a única institución da sociedade civil galega que perdura desde hai máis de cinco centos anos, sendo hoxe en día o principal centro docente e investigador da comunidade galega, e un dos principais a nivel nacional.

A USC conta con campus universitarios situados en dúas cidades galegas, patrimonio da humanidade, Santiago de Compostela e Lugo, nos que no curso 2010-2011 estudaron un total de 27.510 alumnos/as, dos que 5.944 foron matrículas de novo ingreso. Nos dous últimos cursos, a USC experimentou un crecemento na matrícula de primeiro ano do 10%, mudando a tendencia plana observada nos últimos anos.

*“A USC é o principal centro docente e investigador da comunidade galega, e un dos principais a nivel nacional”*

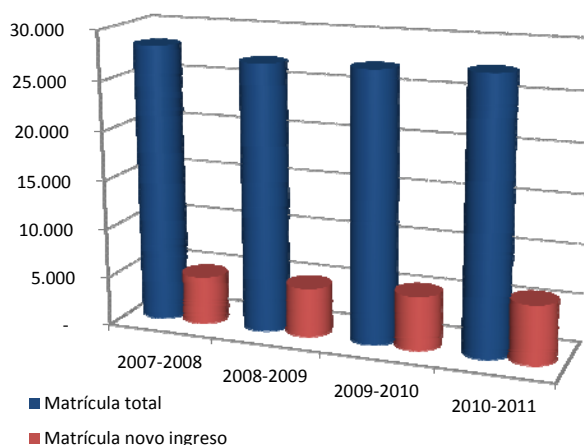


Ilustración 1. Comparación da evolución da matrícula total da USC coa matrícula de novo ingreso

No que respecta ao incremento das matrículas, destaca o referente ao estudiantado de Programas oficiais de posgrao (POP) e Másteres oficiais, que no cursos 2010-2011 situáronse en 1.747.

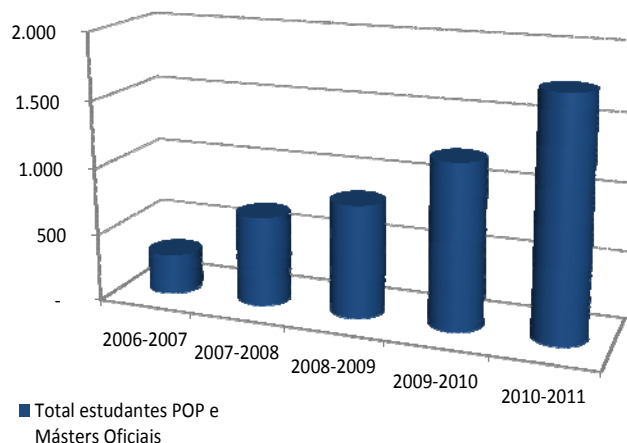


Ilustración 2. Evolución das/dos estudantes matriculadas/os en POP e Másteres Oficiais

*“A finais do ano 2010, a USC contaba con 2.300 efectivos de persoal docente e investigador, mentres que os efectivos do persoal de administración e servizos eran 1.283 persoas”*

O número de estudantes matriculados, sitúa a USC entre as quince maiores universidades públicas españolas.

		Nº estudantes			Nº estudantes
1	U. Complutense de Madrid	87.073	25	U. de Vigo	23.200
2	U. de Barcelona	67.746	26	U. de Alcalá de Henares	22.961
3	U. de Sevilla	63.321	27	U. de La Coruña	22.867
4	U. de Granada	60.267	28	U. de Cádiz	22.757
5	U. de Valencia	55.596	29	U. Carlos III de Madrid	18.530
6	U. del País Vasco	46.482	30	U. de Jaén	17.199
7	U. Autónoma de Barcelona	45.476	31	U. de Córdoba	16.631
8	U. Politécnica de Madrid	42.742	32	U. Pompeu Fabra	16.363
9	U. Politécnica de Cataluña	38.635	33	U. de las Islas Baleares	15.796
10	U. Politécnica e Valencia	37.770	34	U. de León	14.380
11	U. de Zaragoza	35.187	35	U. Jaume i de Castellón	13.753
12	U. de Málaga	34.445	36	U. Rovira i Virgili	13.602
13	U. Autónoma de Madrid	34.334	37	U. de Almería	12.891
14	U. de Salamanca	30.438	38	U. Miguel Hernández de Elche	12.735
15	<b>U. de Santiago de Compostela</b>	29.544	39	U. de Girona	12.556
16	U. de Murcia	29.144	40	U. de Cantabria	12.257
17	U. de Castilla la Mancha	29.038	41	U. Pablo de Olavide	11.531
18	U. de Alicante	27.956	42	U. de Huelva	11.508
19	U. de Oviedo	27.199	43	U. de Lleida	9.264
20	U. de Valladolid	27.199	44	U. de Burgos	8.529
21	U. Rey Juan Carlos	25.073	45	U. Pública de Navarra	8.307
22	U. de Extremadura	24.534	46	U. Politécnica de Cartagena	7.040
23	U. de la Laguna	23.587	47	U. de La Rioja	6.655
24	U. de Las Palmas de Gran Canaria	23.309			

Ilustración 3. Ranking das universidades públicas españolas por número de estudantes (fonte: La universidad española en cifras 2010)

A finais do ano 2010, a USC contaba con 2.300 efectivos de persoal docente e investigador, mentres que os efectivos de persoal de administración e servizos eran 1.283 persoas. Entre o 2006 e o 2010 o cadro de persoal da USC experimentou un incremento semellante en termos absolutos, de xeito que o PDI medrou en 122 efectivos, e o PAS en 121.



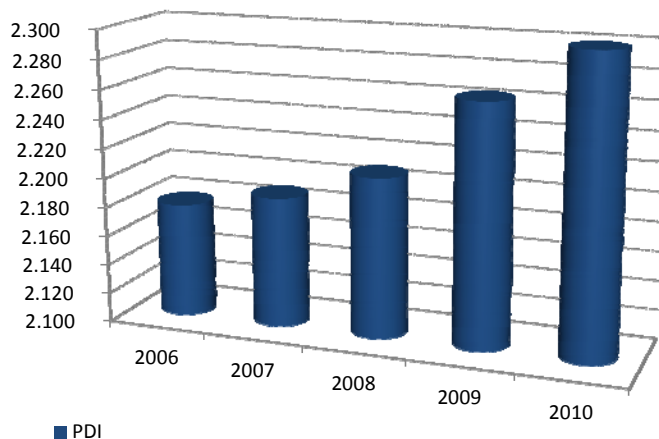


Ilustración 4. Evolución do número de PDI

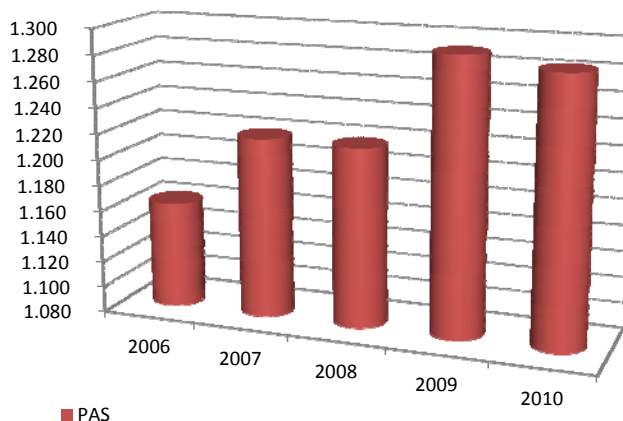


Ilustración 5. Evolución do número de PAS

*“No ano 2010, cun contexto económico desfavorable, a USC obtivo 70 millóns de euros para actividades de I+D+i”*

No que respecta á actividade investigadora, entre os anos 2000 e 2009, a USC situouse no sétimo posto das universidades españolas no que respecta á produción científica, sendo a quinta universidade en canto a número de patentes solicitadas, cun total de 165, e a cuarta no que respecta á solicitude de patentes internacionais PCT presentadas na OEPM, cun total de 46.<sup>1</sup>

No ano 2010, cun contexto económico desfavorable, a USC obtivo 70 millóns de euros para actividades de I+D+i, mantendo unha produción científica equivalente á de anos anteriores, incrementando a proxección internacional das súas publicacións, e o número de patentes rexistradas.

<sup>1</sup> Fonte: Informe CyD 2010

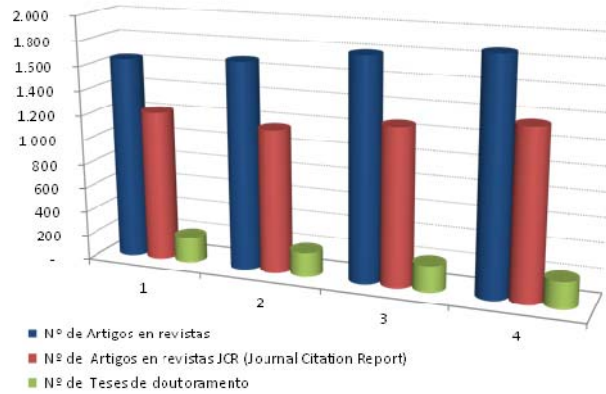


Ilustración 6. Evolución dos resultados da I+D. Producción científica.

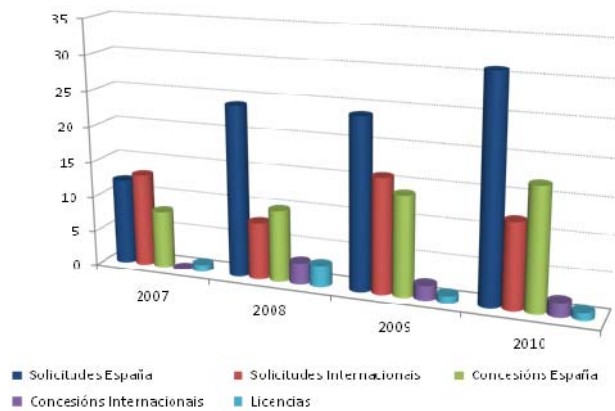


Ilustración 7. Evolución das patentes e ingresos de propiedade industrial

*“A USC captou 9,5 millóns de euros no Programa Nacional de Investigación Fundamental non Orientada, grazas aos 99 proxectos aprobados”*

A Universidade de Santiago, ocupa a sétima posición por captación de recursos en convocatorias competitivas de I+D no programa Nacional de Investigación Fundamental non Orientada, con 99 proxectos aprobados e 9,5 millóns de euros captados. No relativo ás solicitudes concedidas nos programas de recursos humanos de I+D, atópase no quinto lugar con 37 bolsas de Formación de Profesorado Universitario (FPU) concedidas no ano 2010, e ocupa a duodécima posición nas bolsas de Formación de Persoal Investigador (FPI), incorporando 22 efectivos.

## 2.2 Reflexión estratéxica

No Consello de Goberno da USC celebrado o pasado 15 de xuño do 2011 acordouse a elaboración dun plan estratéxico que axudase á Universidade a acadar os retos que se lle presentan nos próximos dez anos.

A decisión de deseñar un Plan Estratégico para o período 2011–2020 veu motivada por varias razóns. A situación de crise global na que estamos inmersos o que está a facer que as estratexias de modernización das universidades, tanto a nivel europeo como estatal, estean redefiníndose e ampliando ata o ano 2020, horizonte no que se prevé unha situación máis próspera.

*“A partir de documentos como a Estratexia Europea 2020 e o USC Horizonte 2015 fixéronse os catro ámbitos que conforman o Plan Estratéxico 2011-2020”*

Tamén as circunstancias internas inciden no mesmo sentido: o plan de austeridade e a difícil situación económica da USC, fan que o período inmediato 2011 – 2014 poida ser considerado un período de transición cara a unha situación máis sólida que permita o fortalecemento das capacidades propias, sen esquecer que nas épocas de crise é cando cómpre planificar con maior rigor as actuacións na procura da máxima eficacia na xestión e na administración dos recursos e, xa que logo, permitan saír fortalecidos desta situación.

Para abordar a reflexión consideráronse as ideas e directrices da Estratexia Europea 2020 que marca a senda de crecemento da Unión para a próxima década, establecendo cinco grandes obxectivos vinculados a cinco grandes materias: emprego, innovación, educación, integración social, e clima-enerxía. Xunto con ela tivéronse en conta as achegas do documento do Ministerio de Educación *Estratexia Universidade 2015*. Os obxectivos perseguidos pola USC teñen que estar encadrados no marco desta estratexia, cuxo eixo central é:

*“a modernización das universidades españolas, mediante a promoción da excelencia en formación e investigación, a internacionalización do sistema universitario e a súa implicación no cambio económico baseado no coñecemento e na mellora da innovación”*

Por último o documento USC horizonte 2015, perfilado polo anterior Equipo de Goberno, tamén foi empregado como base para a realización deste Plan Estratéxico 2011-2020.

Sobre estes fundamentos seleccionáronse catro ámbitos de actuación que abarcan os aspectos esenciais da misión universitaria.

- **Persoas:** unha institución que é ante todo e sobre todo xeradora de coñecemento, ten no capital humano a súa ferramenta máis valiosa. De aí que calquera reflexión estratéxica debe centrarse nas persoas, atendendo ao persoal docente e investigador, ao persoal de administración e servizos e ao estudantado. Neste proceso de mellora a USC debe considerar a cada un destes colectivos como parte fundamental na cadea de valor que xera a Universidade e ofrecer aos seus membros as condicións e oportunidades para o seu desenvolvemento profesional e persoal .
- **Actividade universitaria:** os procesos de adaptación e cambio derivados da implantación do EEES e a importancia crecente da actividade investigadora de cara á mellora do tecido económico e do progreso social, requiren unha reflexión sobre as capacidades propias da USC. É preciso abordar estes procesos cunha perspectiva a longo prazo que permita aproveitar as oportunidades que agora se abren para converter a nosa Universidade nunha universidade de referencia a nivel internacional.
- **Xestión institucional:** unha universidade excelente que pretenda dar un servizo excelente á sociedade debe ser unha universidade eficaz e eficiente na súa xestión e capaz de proxectar as súas actividades e a súa influencia máis alá das fronteiras autonómicas e estatais. A través desta reflexión estratéxica, a USC buscará acadar os obxectivos que lle

permitan ser unha institución capaz de adaptarse aos cambios, e internacional.

- **Relación co contorno:** as universidades teñen unha obriga coa sociedade que vai máis alá de transmitir coñecemento, a través da súa actividade docente, e de xerar novo coñecemento por medio da investigación, teñen que contribuír ao desenvolvemento social e económico das áreas xeográficas nas que residen. Esta é unha misión esencial que esixe unha formulación estratéxica que permita pór en valor as actividades universitarias de cara a ofrecer un mellor servizo á sociedade.

Sobre estes catro ámbitos desenvolveuse a reflexión da comunidade universitaria tendo en conta as orientacións contidas nas liñas estratéxicas marcadas polo Consello de Goberno que guiaron os obxectivos establecidos no Plan Estratégico.

*“Persoas, Actividade Universitaria, Xestión Institucional e Relación co Contorno son os catro ámbitos de actuación sobre os que xira o Plan Estratégico”*



## 2.3 Procedemento de elaboración

Un Plan Estratégico require un proceso de reflexión colectiva no que o establecemento dos pasos que se deben dar e as tarefas que se deben acometer sexan froito dun compromiso compartido, xa que serán todos e cada un dos membros da comunidade universitaria os que coas súas actuacións garantan o seu éxito.

A participación da comunidade estableceuse en dous momentos, primeiro na fixación de obxectivos, actuacións, e indicadores a través da discusión en grupos de traballo constituídos por unha escolma da comunidade universitaria representativa de todos os puntos de vista e sensibilidades. Nun segundo momento, a través da exposición do Plan a toda a comunidade, a aprobación en Claustro será a culminación deste proceso xa que nel está representado o sentir universitario.

A elaboración do Plan Estratégico desenvolveuse en tres fases:

Fase I: Definición do marco estratéxico:

O Consello de Goberno na sesión celebrada o 19 de xullo do 2011, estableceu o marco estratéxico global, ámbitos, liñas estratéxicas, misión, visión e valores da Universidade.

Fase II: Definición de obxectivos e actuacións:

Unha vez definido e aprobado o marco estratéxico polo Consello de Goberno, formáronse catro grupos de traballo, encargados de levar a cabo a análise DAFO, e definir os obxectivos, actuacións e indicadores para cada un dos catro ámbitos estratéxicos.

Estes grupos estaban formados por once persoas: sete membros do Claustro, mantendo a proporción dos colectivos representados neste órgano de xeito que participasen os cinco sectores, dous membros do Consello de Goberno e dous do Equipo de Goberno, un dos cales foi nomeado coordinador do grupo, encargado de dinamizar as sesións de traballo.

Cada grupo ocupouse da reflexión dun ámbito, desenvolvendo o seu traballo ao longo dos meses de setembro e outubro, realizando unhas 30 sesións.

Fase III: Elaboración do documento final:

Rematado o traballo dos grupos, o Equipo de Goberno analizou as conclusións de cada ámbito para unificalas e garantir a coherencia do traballo desenvolvido. Reforzouse a complementariedade de obxectivos e actuacións para garantir a trazabilidade na execución do Plan, e compactáronse os indicadores para facilitar o seguimento dos obxectivos de cara á avaliación do Plan.

O resultado deste proceso foi o documento Plan Estratégico 2011-2020 da Universidade de Santiago de Compostela, que foi posto a disposición da comunidade universitaria e dos membros do Claustro, abríndose un período de emendas ata o día 8 de novembro ás 13:00 horas.

*“A elaboración do Plan  
Estratéxico  
desenvolveuse en tres  
fases: Definición do  
marco estratéxico,  
definición de  
obxectivos e  
actuacións e  
elaboración do  
documento final”*

# **3.**

## **Misión, visión e valores**

Todo proceso de reflexión estratéxica iníciase coa definición da **misión** da organización, entendida como a razón de ser da Universidade, o obxectivo básico cara a onde se dirixen as actividades levadas a cabo no seo da Institución.

O establecemento da misión da Universidade é o que permite a formulación da **visión**, isto é, a situación futura desexable para a Institución, que deberá redefinirse co paso do tempo e adaptarse aos novos contextos aos que se teña que enfrontar a USC.

Neste camiño cara ao logro dos obxectivos estratéxicos, deben estar presentes os **valores** da Universidade, que encarnan os principios, as convicións ou a filosofía que conducirán á Institución cara ao éxito na busca da visión, e que representarán os trazos fundamentais da súa estratexia e recollerán as vantaxes competitivas que a USC ten fronte a outras institucións.

Unha definición como esta ten que ser acordada pola comunidade universitaria. Por isto, foi o Consello de Goberno na súa sesión do 19 de xullo do 2011 quen acordou por unanimidade a misión, visión e os valores da Universidade, como primeiro paso para a elaboración do Plan Estratégico 2011-2020.

*“Misión:  
Que somos?”*

*A Universidade de Santiago de Compostela é una institución pública dedicada á **preservación, xeración, transmisión e difusión do coñecemento** de xeito **socialmente responsable**. É unha universidade completa, cunha **ampla oferta académica** en todas as grandes áreas do saber e que desenvolve unha **importante actividade investigadora**, o que a sitúa nunha posición destacada entre as universidades españolas, sendo **pioneira** en políticas de emprendemento e en transferencia e valorización dos resultados da investigación, ao tempo que proporciona un **servizo esencial á sociedade galega**.*

*“Visión:  
Cara onde nos  
diriximos?”*

- **Unha universidade de recoñecido prestixio**, que destaque a todos os niveis pola súa solvencia académica e por una oferta atractiva capaz de captar ás/aos mellores estudantes, así como por unha actividade investigadora recoñecida que responda ás demandas do contorno e a criterios de excelencia científica que a proxecten internacionalmente.
- **Unha universidade firmemente comprometida coa sociedade**, que actúe como motor do desenvolvemento socioeconómico do contorno, e que sexa un referente nos temas de cooperación social, no desenvolvemento sostible, no respecto ao medio ambiente e na creación e difusión da cultura.
- **Unha universidade exemplar na xestión dos recursos**, cun modelo de xestión áxil e transparente, cunha economía saneada e que saiba vincular o funcionamento das diferentes unidades estruturais coa estratexia institucional.



“Valores:  
Cales son os principios  
cos que o  
acadaremos?”

- **Unha universidade participativa en torno a un proxecto común**, na que todas as estratexias estean centradas nas persoas, nas súas competencias e condicións de traballo, para conseguir que todo o seu persoal estea altamente cualificado e motivado.
- **Preservación e potenciación** dos nosos propios sinais de identidade.
- **Respecto** aos dereitos de todas as persoas e, en particular, do noso estudantado, das traballadoras e dos traballadores.
- A procura permanente da **excelencia** en todas as actividades universitarias.
- Compromiso coa **transparencia**, o **rendemento de contas**, a **eficiencia** e a **eficacia** na xestión dos recursos.
- Compromiso cunha **xestión** baseada no **diálogo**, a **participación**, a **confianza** e a **responsabilidade** compartida.
- Compromiso cun **desenvolvemento sostible**, coa **equidade** e coa **eliminación** de todo tipo de **discriminacións**.
- Compromiso coa **transferencia de coñecemento** á sociedade como contribución ao desenvolvemento social e económico de Galicia.
- Compromiso de **servizo á sociedade**.



# 4.

## DAFO

*“A análise DAFO  
permitiu contextualizar  
os ámbitos  
estratéxicos”*

A primeira tarefa que abordaron os grupos de traballo foi o desenvolvemento dunha análise DAFO sobre o ámbito estratéxico que tiñan asignado.

Esta ferramenta permitiu analizar tanto a situación interna da USC, facendo unha identificación das fortalezas e as debilidades, como as circunstancias externas que a condicionan, e dicir, as oportunidades e as ameazas. Deste xeito, contextualizouse cada ámbito estratéxico dando resposta a:

- Como se pode **superar cada debilidade** identificada na Universidade?
- Como se pode **aproveitar cada fortaleza** da USC?
- Como se pode **defender a USC de cada ameaza** do seu contorno?
- Como se pode **aproveitar cada oportunidade** do contorno da Universidade?

As conclusións desta análise tras o proceso de unificación e consolidación desenvolto polo Equipo de Goberno, son as que a continuación se expoñen.

## 4.1 Fortalezas

*“Aproveitar as  
fortalezas para  
consolidarse”*

- *Persoal con recoñecida cualificación e experiencia.*

A USC dispón dun cadro de persoal cualificado, cunha importante experiencia e compromiso coa Institución. É por isto, que o capital humano outórgalle á Universidade unha gran solvencia en todos os ámbitos.

- *Ampla oferta docente en todas as ramas de coñecemento*

Ao longo de máis de cinco séculos de historia, a USC foi crecendo en capacidade e solvencia académica de xeito que hoxe en día é unha universidade completa cun amplo catálogo de titulacións a todos os niveis e nas cinco ramas de coñecemento.

No curso 2011-12, a Universidade de Santiago oferta sesenta e tres títulos de 1º e 2º ciclo, tres títulos propios, corenta e nove graos, setenta e dous másteres oficiais, vinte e dous propios e setenta e cinco programas de doutoramento. Esta oferta formativa permite á USC dar un servizo docente completo á sociedade.

- *Recoñecida actividade investigadora e longa experiencia en transferencia e emprendemento*

A USC leva dedicando importantes esforzos a prol da excelencia na investigación, que lle permitiron acadar unha importante actividade

investigadora que, co respaldo duns eficaces servizos de apoio, ten asegurada a súa proxección de futuro. Estes esforzos están a dar os seus froitos e hoxe en día a USC ocupa o terceiro posto entre todas as universidades españolas no referente a calidade investigadora<sup>2</sup>.

A Universidade conta dende hai máis de dúas décadas cunha estrutura de apoio á transferencia de coñecemento, e dende o ano 2000 cun potente programa de apoio ao emprendemento, actividades ambas as dúas nas que a USC é un referente a nivel español.

- *Capacidade de relación a nivel internacional.*

A USC posúe unha forte vocación internacional en todas as súas actividades, que ao longo dos anos posibilitaron o establecemento de relacións con empresas e institucións de fóra do noso país. Esta capacidade de relación internacional debe ser aproveitada para a consecución de recursos económicos e humanos, así como para potenciar a internacionalización, liña estratéxica ineludible hoxe en día.

- *Recoñecemento como Campus de Excelencia Internacional*

No ano 2009, o proxecto Campus Vida desenvolvido pola USC, acadou o recoñecemento de Campus de Excelencia Internacional o cal foi recualificado en outubro do 2011 como Campus de referencia global, a máxima categoría dentro dos CEI. No ano 2010 o proxecto Campus do Mar, no que a USC participa como promotor, acadou a primeira destas mencións. Isto supón unha importante oportunidade para a USC, xa que lle permitirá incrementar de xeito significativo a achega de recursos que lle axudarán a potenciar a actividade investigadora e, polo tanto, a cumprir co obxectivo de situar o Campus Vida dentro do TOP 100 dos mellores do mundo no seu eido.

- *Universidade de referencia en iniciativas de responsabilidade social*

A Universidade de Santiago foi pioneira en iniciativas de responsabilidade social e é hoxe en día un referente entre as universidades españolas en políticas de desenvolvemento sostible, igualdade de xénero, e mesmo pola crecente participación do estudantado en proxectos de cooperación ao desenvolvemento, de cooperación internacional e en actividades de interese social.

- *Universidade histórica, cun importante activo patrimonial*

A USC atesoura un rico patrimonio e desenvolve unha intensa actividade cultural, deportiva e de extensión universitaria, con significativa repercusión no contorno. Os campus da Universidade, situados en dúas cidades Patrimonio da Humanidade, ofrecen ao seu estudantado e aos demais membros da comunidade universitaria unha boa calidade calidade de vida.

---

<sup>2</sup> Informe CyD 2010

## 4.2 Debilidades

*“Detectar as debilidades para afrontarlas”*

- *Resultados insuficientes nas taxas de rendemento dos/as estudantes e elevada taxa de abandono*

A USC ocupa no ranking de universidades públicas españolas a posición corenta en taxa de abandono e a vinte e un no que respecta ao rendemento. Aínda que semellantes ás de outras universidades, estas posicións deben de ser melloradas xa que unha universidade na busca da excelencia ten que procurar o máximo rendemento académico das/os seus estudantes.

- *Oferta de titulacións pouco dinámica e innovadora*

A falta dunha orientación estratéxica na implantación dos graos e posgraos unida á inexistencia de recursos, non permite apreciar melloras na oferta académica adaptada ao EEES. A insuficiencia de PDI en varias titulacións dificulta e as veces impide a posta en práctica de novas metodoloxías docentes.

A autonomía das universidades para deseñar a súa oferta de posgrao debe ser aproveitada pola USC para definir unha nova oferta de másteres e programas de doutoramento especializada e diferenciada respecto do contorno universitario, innovadora e dinámica.

- *Escasa implicación de parte do PDI en actividades de transferencia e investigación*

Aínda que a USC no seu conxunto desenvolve unha intensa actividade investigadora, hai unha parte do PDI que está escasamente implicado neste labor así como na transferencia de coñecemento. Cómpre que este colectivo tome conciencia da relevancia destas actividades e dos beneficios que reportan para a Universidade e para a sociedade á que se debe.

- *Baixo grao de valorización / maduración dos resultados de investigación*

En moitos casos os resultados da investigación, e en especial os máis innovadores, non teñen unha aplicabilidade evidente. Fai falla sometelos a unha fase de ensaio ou de proba concepto para demostrar ou comprobar as súas posibilidades de aplicación. Este proceso de maduración incrementa de xeito importante o valor e o interese dos resultados de investigación para o tecido produtivo. Esta debilidade é común á maioría das universidades e as máis avanzadas están a pór en marcha os mecanismos que permitan os procesos de valorización/maduración dos resultados de investigación. A USC non pode ficar atrás neste tema.

- *Insuficiente grao de internacionalización*

Unha universidade de referencia debe ser unha universidade internacional, capaz de relacionarse con institucións estranxeiras e de influír no ámbito empresarial e do coñecemento noutros países.

A USC ocupa o undécimo posto entre as institucións españolas e o décimo entre as universidades no Scimago World Report, que avalía a cantidade, rendemento, e impacto internacional da investigación. Porén, o perfil internacional dos distintos colectivos da Universidade é baixo e non se corresponde coa súa vocación de ser unha universidade dinámica, moderna e emprendedora. Polo tanto, a USC necesita levar a cabo un plan de internacionalización que lle axude, a través da definición de prioridades, a superar esta debilidade.

- *Sistema de xestión pouco flexible*

A Universidade non ten aproveitado a súa autonomía para asumir unha xestión profesional da súa actividade. A falta de adaptación das estruturas administrativas, a ausencia dunha planificación estratéxica e inspección de servizos provocan unha asignación pouco eficiente de recursos, espazos e infraestruturas e a necesidade de coordinación de procedementos.

- *Complexa situación económico-financeira*

Aínda que esta problemática afecta á xeneralidade do sistema universitario español, a estrutura da USC fai que teña que facer fronte a uns elevados custos de persoal e de mantemento do seu patrimonio, o que agrava de forma significativa a súa situación económico-financeira.

### 4.3 Oportunidades

“Coñecer as  
oportunidades para  
medrar”

- *Proceso de harmonización e incorporación ao EEES, ao EEI e concordancia co espazo Iberoamericano*

O Espazo Europeo de Educación Superior introduce unha serie de directrices significativas que buscan a harmonización da educación superior a nivel europeo. Isto significa unha magnífica oportunidade para a USC xa que lle ofrece, entre outras cousas, a posibilidade de modernizar a súa oferta de titulacións e unha maior facilidade para executar unha estratexia de internacionalización. Do mesmo xeito a incorporación ao EEI vai facilitar ás universidades as reformas necesarias para modernizar os sistemas de financiamento e de goberno.

Así mesmo, cómpre aproveitar o valor crecente da relación académica e investigadora con Latinoamérica e a vantaxe das dúas linguas comúns, sen deixar de ter presentes as posibilidades que ofrecen os países de economía emerxente.

- *Colaboración entre as universidades do SUG e con outras institucións e organismos .*

Para mellorar o sistema universitario galego e acadar o cumprimento dos obxectivos marcados por cada unha das tres universidades, debe impulsarse un proceso de colaboración que permita aproveitar as sinerxías existentes, tanto entre elas como coas diferentes

administracións e institucións de investigación de Galicia, optimizando o uso de todos os recursos e, polo tanto, engadindo valor a estas institucións.

- *Novas fórmulas de xestión dos recursos humanos*

No presente, a USC non dispón dun sistema de xestión de recursos humanos flexible que lle permita facer fronte aos retos que lle esperan no futuro. Para acadar esta flexibilidade a USC precisa deseñar unha estratexia que permita a incorporación de novas fórmulas para a organización, incorporación e promoción do seu persoal.

A normativa pendente de aprobación relativa ao Estatuto de Persoal Docente e Investigador, e o desenvolvemento da Lei da Ciencia, serán oportunidades que é preciso aproveitar para resolver as necesidades da USC.

- *Crecente interese do tecido económico e empresarial polas capacidades das universidades*

O tecido económico e social ten cada vez maior conciencia do importante papel que as universidades poden ter no seu desenvolvemento, e móstranse claramente interesadas polas súas capacidades, especialmente no que respecta á busca de solucións que acheguen valor á súa actividade. Neste contexto, a USC debe ser quen de establecer políticas de transferencia que reforcen o seu papel como titular dos dereitos de propiedade intelectual e industrial e que faciliten o emprendemento.

- *Novas fórmulas para a captación de recursos de investigación e infraestruturas*

Na actualidade, e debido a complicada situación socio-económica na que nos atopamos, existe unha importante dificultade por parte das universidades para a captación de recursos económicos, humanos e materiais necesarios para desenvolver as actividades de investigación e manter as infraestruturas de apoio. Neste contexto, a USC debe aproveitar todas as oportunidades que lle permitan aumentar a captación destes recursos (como poderían ser as derivadas das novas leis orgánicas aprobadas recentemente: Lei da ciencia, a tecnoloxía e a innovación e Lei de economía sostible), co obxectivo de avanzar cara á excelencia na investigación.

## Ameazas

*“Anticiparse as ameazas”*

- *Multiplicidade na oferta docente do SUG*

A oferta docente das tres universidades galegas é, en moitos puntos, moi similar. Isto provoca unha forte competencia na captación de estudantado, e polo tanto, unha situación de debilidade fronte a outras universidades españolas.

A ampliación de titulacións con numerus clausus, á que se viu avocada a universidade pola ausencia de recursos pode provocar a perda de matrícula nas universidades públicas e o aumento nas privadas.

- *Evolución demográfica en Galicia*

Nas últimas décadas, a evolución demográfica de Galicia vén provocando un envellecemento continuo da poboación. Este feito ten unha incidencia directa na actividade da USC, que ve como o número de persoas en idade de comezar os seus estudos superiores diminúe ano a ano e, polo tanto, o descenso continuo no número de estudantes. Cómpre avanzar na oferta de formación continua que permitirá captar outro tipo de estudantado e poderá axudar a lo menos en parte a paliar a situación.

- *Tecido empresarial do contorno inmediato cun reducido compoñente de I+D+i*

A Universidade de Santiago de Compostela ten que relacionarse cun sector empresarial galego de baixo perfil tecnolóxico e innovador, perfil que comeza a revertir grazas á creación de importantes empresas de base tecnolóxica na nosa comunidade, aínda que cun lento crecemento na actualidade.

O tamaño da economía galega, fai que a USC careza no seu contorno máis próximo dun mercado capaz de tirar o máximo potencial do coñecemento innovador xerado na Universidade.

- *Modelo de financiamento que non garante a suficiencia económica da USC*

O modelo de financiamento público actual non garante a suficiencia financeira da USC, situación agravada pola profunda crise económica internacional na que nos atopamos e pola conseguinte forte competencia pola captación de recursos.

# **5.**

## **Ámbitos, líneas estratégicas, objetivos e actuaciones**



Cada un dos grupos de traballo concretou os obxectivos estratéxicos do seu ámbito, establecendo as metas a acadar no horizonte temporal do Plan. Para cada un destes obxectivos definíronse actuacións, entendidas como proxectos concretos a desenvolver para conseguilos.

## 5.1 Ámbito Persoas

*Liña estratéxica: Un modelo de recursos humanos baseado na eficacia , a flexibilidade e a sostibilidade*

*“As persoas, o capital da USC”*

O capital humano de calquera organización constitúe, sen dúbida, o seu activo máis valioso, polo que é necesario optimizar o seu aproveitamento tratando de potenciar e pór en valor o talento das persoas e de racionalizar a dimensión e a funcionalidade das estruturas e os modelos de xestión dos recursos humanos.

A longa historia da USC, os rápidos cambios que se producen na demanda de educación superior por parte da sociedade, xunto coa complexa regulación do ámbito universitario, fan que hoxe en día a USC se atope cuns recursos humanos dunha dimensión que non se axusta ás necesidades actuais.

Para revertir esta situación, a USC debe facer un importante esforzo de redeseño do seu modelo de xestión dos recursos humanos que, asentado nunha nova concepción da súa estrutura organizativa, permita a adaptación continua ás súas necesidades, empregando para isto as ferramentas máis axeitadas de captación, retención e reasignación.

Así, a USC debe dotar de maior flexibilidade ao modelo de selección e asignación do persoal, tratando de aproveitar todo as súas potencialidades para o desenvolvemento de tarefas diversas, incluso en postos ou lugares distintos, e de garantir a cobertura das necesidades presentes e futuras nos ámbitos da docencia, investigación e administración, así como evitar que haxa capacidades desaproveitadas.

Ademais, a USC ten a obriga de apoiar ao seu persoal na busca da excelencia na docencia, a transferencia de coñecemento e a investigación, polo que debe definir unha nova estrutura de servizos de apoio que dea resposta ás necesidades de mellora nestes ámbitos.

*“É imprescindible flexibilizar a xestión das persoas”*

### **Obxectivos e Actuacións:**

1. *Definir e implantar un modelo de xestión de recursos humanos máis flexible e diverso que, en base a un deseño do cadro de persoal nos ámbitos da docencia, a investigación e a administración, supoña un aproveitamento equilibrado dos recursos e das potencialidades.*

Unha gran universidade que aspire a ofrecer un servizo de calidade á sociedade, debe ser unha institución eficaz e eficiente, entendendo estes conceptos dende a óptica dunha institución universitaria, que non é outra que a de xerar valor social co menor consumo de recursos posible. Para acadar esta eficiencia, a USC debe ser capaz de incorporar un alto nivel de flexibilidade na súa xestión, de xeito que lle permita adaptarse ás cambiantes demandas, obxectivo para o que é condición imprescindible incorporar esa flexibilidade na xestión do seu activo máis importante: as persoas.

O modelo de selección e asignación, tal e como está deseñado, dificulta a cobertura en base ás necesidades estratéxicas, xa que descansa no concepto administrativo de praza vinculada a unha área específica, pouco polivalente e con escasas posibilidades de mobilidade. A ausencia de criterios estratéxicos na planificación do cadro de persoal provoca que na actualidade este se atope mal dimensionado. O proceso de optimización dos recursos humanos da USC debe comezar por unha análise exhaustiva da situación actual, que permita o diagnóstico e a identificación das fortalezas a aproveitar e as debilidades a corrixir. Estes serán os fins que deberán guiar os esforzos da USC á hora de redefinir os criterios de asignación do seu persoal, reasignando funcións e tarefas e facilitando a mobilidade interna e externa.

A velocidade dos cambios actuais esixe solucións dinámicas que faciliten a resposta aos novos requirimentos, favorecendo o incremento de talento da organización, ben optimizando as capacidades propias ou ben a través da incorporación de persoal que achegue valor para a mesma. O dimensionamento dos recursos humanos ten que conxugar a cobertura das necesidades inmediatas dentro dunha estratexia global que teña en conta a evolución da Universidade no seu conxunto. Para iso é preciso un profundo coñecemento interno, tanto no que respecta ás capacidades e potencialidades do persoal, como da súa demanda e dispoñibilidade, de xeito que permita aproveitar as oportunidades de mobilidade interna e externa.

Por todo iso é preciso desenvolver as seguintes actuacións:

- 1.1. Redefinir criterios de asignación para valorar e adecuar as cargas de traballo, tendo en conta as singularidades da docencia, investigación e administración.
- 1.2. Facer unha análise da relación de postos de traballo (RPT) do profesorado para detectar as necesidades de mellora en canto a cargas de traballo, ámbitos e tarefas.
- 1.3. Deseñar e implantar unha política de selección capaz de cubrir as demandas da Universidade, tendo en conta a necesidade de incorporación de perfís flexibles.
- 1.4. Facilitar a reasignación de persoal dentro da Universidade, atendendo a criterios de formación e experiencia, e sempre co

obxectivo de cubrir as necesidades e optimizar os recursos da USC.

- 1.5. Diseñar un sistema de aproveitamento de oportunidades para a Universidade, creando un catálogo dinámico das capacidades e potencialidades do persoal.
- 1.6. Compatibilizar as políticas e actuacións de flexibilidade e horizontalidade na xestión dos recursos humanos coa implantación de medidas de conciliación da vida laboral, persoal e familiar.

2. *Incorporar perfís administrativos polivalentes, capaces de acompañar á Universidade no proceso de internacionalización, excelencia e calidade.*

*“Incorporar perfís polivalentes que acompañen á USC na procura da excelencia”*

Un modelo de xestión de recursos humanos como o establecido no obxectivo anterior non sería completo se non introduce certa polivalencia nos perfís, de xeito que permita aproveitar a potencialidade derivada dunha maior flexibilidade á hora de captar e asignar os recursos. O novo modelo de xestión de recursos humanos require a incorporación á USC de perfís polivalentes, capaces de acompañala no proceso de internacionalización, excelencia e calidade.

As definicións tradicionais de postos incorporadas nas RPT, que reducen este concepto á clasificación profesional e retributiva, deben ser incrementadas co contido funcional, competencial e formativo que require o desempeño das tarefas ás que van asociados.

A USC debe superar a concepción das RPT como instrumento de organización dos recursos humanos, xa que estas son un documento administrativo esixido pola norma para ordenar, dende o punto de vista legal, a selección e provisión do cadro de persoal. A pertenza a un corpo, escala, grupo ou categoría é un requisito imprescindible determinado polo réxime xurídico aplicable ao persoal das administracións públicas, pero non esgota, nin moito menos, as posibilidades de definición do perfil profesional requirido.

A USC deberá identificar que perfís necesita, definilos e fixar con claridade as características que deberán reunir cada un deles, incorporalos na definición do seu cadro de persoal, e establecer os mecanismos de incorporación e os procesos de selección e provisión.

As actuacións que se deben executar serán:

- 2.1. Definir as características que deben reunir os distintos perfís, identificando as competencias transversais que deben reunir cada un deles.
- 2.2. Diseñar e implantar unha estratexia de captación que teña en conta a necesidade de incorporar este tipo de perfís.

2.3. Establecer plans de formación en competencias transversais dirixidos a facer posible a reconversión do persoal.

3. *Definir e implantar unha estrutura de apoio que garanta o desenvolvemento das actividades de docencia e transferencia de coñecemento e investigación, creando os mecanismos que permitan a reconversión dos servizos tradicionais.*

A USC é, na actualidade, unha potencia a nivel nacional no que respecta á investigación, transferencia de coñecemento e docencia, tal e como demostra a súa posición en rankings nacionais. Porén, este bo posicionamento non pode ser considerado suficiente por unha institución como a USC, que debe ter como obxectivo acadar a excelencia en todas as súas actividades.

Para alcanzar esta excelencia é necesario definir e implantar unha estrutura de apoio que, involucrando a todas as áreas da organización, faga efectiva a contribución de cada unha delas ás distintas actividades, incluíndo neste proceso aos servizos tradicionais.

*“Involucrar a todas as áreas da organización nunha nova estrutura de apoio”*

Como primeiro paso, a USC deberá levar a cabo un labor de análise de cada unha das unidades organizativas da Universidade, valorando o seu papel na mellora da docencia, transferencia de coñecemento e investigación. Unha vez acadado un diagnóstico sobre as potencialidades e puntos de mellora da estrutura actual, deberase deseñar a estrutura desexable para o futuro, definindo as actuacións que permitirán acadala.

Finalmente, e co obxectivo de garantir o mantemento da máxima calidade dos servizos de apoio, a USC deberá implantar un sistema de seguimento que permita medir e avaliar os resultados de funcionamento da nova estrutura. Este sistema de seguimento permitirá a adaptación continua da estrutura de apoio ás novas necesidades da USC.

As actuacións a realizar para acadar este obxectivo son:

3.1. Levar a cabo un plan para dar cumprimento ao obxectivo que deberá incluír as seguintes fases:

- Facer un diagnóstico da situación actual, de cara a detectar necesidades de mellora.
- Deseñar a estrutura que vai dar resposta a esas necesidades, tendo en conta o previsto no Plan Estratégico da USC.
- Definir as accións que a USC debe executar para acadar a nova estrutura.
- Pór en marcha un sistema de seguimento que permita avaliar os resultados de funcionamento da nova estrutura e realizar accións de mellora cando estes non sexan os adecuados.

### *Liña estratéxica: Compromiso co desenvolvemento profesional do seu persoal*

*“Aproveitar a experiencia, a clave do compromiso”*

En calquera institución universitaria as habilidades, capacidades e competencias do seu persoal condicionan a calidade da docencia, da investigación, dos servizos de apoio e da xestión e, en definitiva, o logro da súa misión de servizo á sociedade. Faise, por isto, preciso desenvolver unha axeitada planificación e xestión deste capital humano para garantir a calidade, a eficiencia e a eficacia no desempeño das diversas actividades universitarias, e conseguir un persoal motivado, cualificado, con iniciativa e responsable.

Na actualidade este proceso de planificación debe ter en conta o impacto do progresivo envellecemento dos cadros de persoal. Por unha banda, a USC debe aproveitar os coñecementos e a experiencia do persoal con maior antigüidade e, por outra, adoptar medidas que garantan o relevo xeracional nun contexto económico que dificulta a incorporación de novo persoal. Neste sentido, o modelo de desenvolvemento profesional das traballadoras e dos traballadores da USC pode aproveitar, na medida en que o permita o marco legal vixente, a posibilidade de introducirla posibilidade que a lei establece de introducir orientacións específicas para atender as necesidades docentes e investigadoras de determinados ámbitos no caso do PDI ou de permitir a diversificación funcional no caso do PAS.

Ademais, é preciso mellorar o modelo de incorporación e promoción do persoal sustentándoo sobre un sistema transparente de medición que permita recoñecer os seus méritos e a súa contribución ao logro dos obxectivos da Institución, garantindo un equilibrio axeitado entre as posibilidades de evolución profesional e as necesidades da Universidade.

Finalmente, a USC debe avanzar no seu compromiso coa formación e capacitación do seu capital humano, perseguindo non só a mellora das competencias e aptitudes para o desempeño do seu traballo, senón tamén o seu propio enriquecemento e desenvolvemento persoal. Estes programas deben potenciar o talento e a innovación, favorecer a transmisión de coñecemento á organización e permitir avaliar a súa contribución á mellora continua, da Institución. Todo isto, respectando o desenvolvemento persoal das traballadoras e dos traballadores, para o que é preciso continuar avanzando nas políticas activas de igualdade, respecto e mellora do medio ambiente e seguridade e saúde no traballo.

#### **Obxectivos e Actuacións:**

1. *Establecer un modelo de carreira profesional e promoción do PDI e do PAS que recoñeza as diversas capacidades e potencialidades para dar resposta ás necesidades da universidade.*

No tocante ao PDI, é ben sabido que a súa actividade vai máis aló da dispensación da docencia, estendéndose non só ao ámbito da investigación, mais tamén ao da transferencia, á innovación e á xestión. O modelo de carreira do PDI ten que reflectir esta polivalencia, tanto facendo uso das diversas solucións previstas pola lei como tomando decisións institucionais que teñan en conta estas capacidades, e establecendo modelos de planificación que consideren as necesidades actuais e futuras da USC.

Pola súa banda, o PAS é fundamental para acadar una xestión universitaria áxil e eficaz capaz de dar unha resposta axeitada ás necesidades da docencia e da investigación. O modelo de carreira profesional do PAS debe dar conta desta necesaria colaboración e garantir a equidade na evolución profesional das persoas, conxugando os méritos obtidos de forma individual coas necesidades específicas da institución.

*“Un novo modelo de  
carreira”*

En definitiva, o necesario equilibrio entre o desenvolvemento individual e a mellora da organización require da USC a definición dun modelo de carreira que teña en conta tanto as capacidades do persoal como os seus méritos e resultados, deseñando e implantando un sistema de avaliación que deberá medir a evolución do persoal e dos servizos docentes e administrativos, e un sistema de seguimento que permita anticipar e identificar posibles desviacións.

As actuacións a través das cales se acadará o novo modelo de carreira do persoal son:

- 1.1 Definir un modelo de carreira profesional do PAS.
  - 1.2 Establecer un modelo de carreira do PDI adaptando o marco legal ás necesidades e especificidades da USC.
  - 1.3 Definir un sistema de avaliación/recoñecemento capaz de medir as evolucións do persoal en cada un dos niveis definidos nos distintos modelos de carreira profesional.
  - 1.4 Mellorar o sistema de avaliación dos servizos docentes e administrativos.
2. *Prover ao persoal de formación e habilidades en eidos diversos que lles permitan avanzar na súa carreira profesional, desenvolver o seu talento e mellorar as oportunidades de promoción, ao tempo que atende ás necesidades da Universidade.*

A mellora en calquera tipo de organización require da incorporación de novas ideas, novos coñecementos, e mesmo novas habilidades, xa que doutro xeito só se estarían a reproducir vellas prácticas, dificultando a adaptación ás demandas e esixencias do contorno. De aí a necesidade de aumentar a motivación e a implicación do persoal nun proceso de aprendizaxe e formación permanente, tanto mediante unha oferta atractiva e competitiva como incorporando no modelo de carreira



profesional a valoración de determinados coñecementos e habilidades que o persoal terá que ir adquirindo ao longo da súa vida laboral.

Polo tanto, a USC ten a obriga de facilitar as ferramentas necesarias que permitan a adquisición, por parte das persoas, destes novos coñecementos e habilidades. Cómpre implantar un plan permanente e dinámico de formación, capaz de facilitar a capacitación das persoas, atendendo sempre ao momento profesional no que se atopan. Co obxectivo de garantir o éxito deste plan, a Universidade deberá perfeccionar os mecanismos que permitan a detección de necesidades de formación, facilitando a actualización da oferta segundo a demanda en cada momento, e aplicando a metodoloxía formativa máis axeitada para cada unha das necesidades.

*“Un sistema de formación axustado ás necesidades individuais e da Universidade”*

As actuacións a desenvolver para acadar este obxectivo serán:

- 2.1 Establecer un modelo de formación que atenda ao momento profesional no que se atopa o traballador ou a traballadora, ás necesidades do posto de traballo e aos coñecementos técnicos necesarios para manter actualizados os recursos humanos da USC.
- 2.2 Introducir como unha función necesaria dentro dos recursos humanos a detección de necesidades de formación, así como a metodoloxía formativa máis axeitada para cada unha destas necesidades.
- 2.3 Introducir competencias transversais tanto de carácter tecnolóxico como en valores, nos programas de formación

### *3. Crear as condicións que permitan captar e reter o talento, favorecendo o cambio progresivo e renovador do persoal.*

Nos dez anos comprendidos entre 2010 e 2020 un terzo do profesorado universitario español acadará a idade de xubilación. A USC non é allea a esta situación, e por isto é preciso abordar políticas de rexuvenecemento do cadro de persoal, deseñando plans que teñan en conta non só as xubilacións e prexubilacións, senón tamén as necesidades específicas de cada título ou cada ámbito de estudo.

Estas accións de captación de PDI deben mirar máis alá do simple relevo das vacantes por xubilación, procurando ao mesmo tempo o rexuvenecemento do cadro de persoal e a captación de talento para atender as necesidades docentes e investigadoras dos próximos anos. O sistema de acreditación das diversas axencias de calidade e os programas de recursos humanos (Ramón y Cajal e similares) ofrecen mecanismos de selección e indicadores de calidade que a Universidade terá en conta nos seus procesos de selección.. Asemade, é preciso artellar sistemas de promoción que permitan o aproveitamento da capacidade e a experiencia adquirida polas traballadoras e polos traballadores da USC, facilitando o recoñecendo das súas aptitudes para o desempeño de tarefas semellantes na organización e evitando, deste xeito, que persoas de talento teñan que

abandonar a organización ante a falta de perspectivas de desenvolvemento profesional.

Esta estratexia de captación debe facilitar a consecución do cambio progresivo e renovador do persoal, establecendo ao mesmo tempo accións de apoio para os ámbitos disciplinares con máis dificultades na captación.

As accións a desenvolver para acadar este obxectivo son:

- 3.1 Definir unha estratexia de renovación do persoal que, xunto coa implantación da carreira profesional, permita a súa promoción.
- 3.2 Empregar os programas de recursos humanos autonómicos, estatais e europeos para a captación e posterior estabilización de persoal, moi particularmente programas como Ramón y Cajal e Isidro Parga Pondal e similares, que teñen acreditado o seu alto rendemento, procurando a incorporación a eles de todos os ámbitos da USC.
- 3.3 Establecer programas de apoio aos ámbitos disciplinares con máis dificultades de captación de persoal.

### *Liña estratéxica: O estudantado: valor presente e futuro*

O estudantado, a principal razón de ser da universidade, é o auténtico protagonista do proceso de ensino-aprendizaxe, e así se plasma no espírito de Boloña que sitúa á/ao estudante no centro do sistema, pasando de ser un simple receptor de coñecementos a asumir un papel activo na súa formación. Este importante cambio require das universidades un compromiso activo co fomento da cultura do esforzo e da responsabilidade compartida entre todos os seus membros.

*“O privilexio de estudar  
na USC”*

A Universidade debe ser consciente tamén de que, ao mesmo tempo que ten a obriga de ofrecer ao estudantado unha formación de calidade transmitíndolle coñecementos e valores, ten a responsabilidade de buscar e potenciar o seu talento e orientalo tanto cara á xeración de valor para a propia Institución como cara á xeración de valor para o conxunto da sociedade.

A USC precisa facer un esforzo e pór ao servizo dos axentes implicados no proceso ensino-aprendizaxe, é dicir do estudantado e do profesorado, os medios necesarios para conseguir unha formación integral das/os estudantes, tanto na aula como a través dos servizos académicos e non académicos. Ademais, e con máis motivo no complexo contexto socioeconómico actual, é tamén unha responsabilidade da Institución facilitar o desenvolvemento das súas carreiras profesionais, despregando programas e ferramentas que contribúan á mellora da empregabilidade dos egresados e das egresadas, tanto mediante accións formativas que os axuden a desenvolver habilidades e competencias para a busca de emprego ou para o emprendemento, como a través de servizos ou iniciativas que apoiem de xeito directo a súa inserción laboral.



Por outra banda, o estudiantado actual xa non responde a un único perfil, senón que nas aulas universitarias podemos atopar mozas e mozos na procura da súa formación profesional ou investigadora, profesionais na procura da súa actualización, maiores que retornan ou teñen o seu primeiro contacto coa universidade, etc. Esta diversidade de perfís implica que a USC debe introducir mecanismos axeitados que permitan proporcionar unha resposta a cada unha das necesidades formativas.

### Obxectivos e Actuacións:

1. *Incrementar o talento na USC a través da atracción de alumnas/os con altas capacidades, aproveitando para isto a boa imaxe de marca da USC.*

A excelencia dunha universidade ven definida, en gran parte, pola súa capacidade para formar tituladas e titulados que sexan quen de desenvolver con éxito as súas carreiras profesionais. Isto implica por parte da USC, institución altamente comprometida coa calidade, a necesidade de potenciar o talento e a creatividade dos estudantes e deseñar estratexias que permitan a atracción de estudantes de altas capacidades para incrementar o valor á súa oferta académica.

*“Deseñar unha estratexia para pór en valor as capacidades da USC como Universidade de prestixio”*

Para facilitar a chegada destes perfís, a USC debe deseñar unha estratexia que posibilite pór en valor as súas capacidades como universidade de prestixio, tanto na docencia de grao e posgrao como no resto de servizos que se ofertan ao estudiantado, académicos e non académicos, que deben ser capaces de xerar un valor engadido ao feito de estudar na USC.

No mesmo sentido, a Universidade ten que aproveitar os mecanismos existentes, ou pór en marcha uns novos, que permitan que os bos e as boas estudantes con baixo nivel de renda dispoñible, ou con discapacidades, teñan a oportunidade de estudar unha carreira universitaria.

As actuacións que se deben desenvolver para acadar estes obxectivos son:

- 1.1 Deseñar a estratexia que permita a chegada de estudantes con talento, tanto nacionais como estranxeiros:
  - o Detectar estudantes con talento que estean preto de comezar a súa etapa universitaria.
  - o Promover os programas de posgrao que permitan a chegada de profesionais na busca de formación de calidade.
  - o Deseñar e implantar unha estratexia de captación de alumnos estranxeiros a través da difusión no exterior.

1.2 Establecer liñas específicas de actuación destinadas a apoiar ao estudiantado con talento e escasa disposición de recursos.

2. *Contribuír á formación integral do estudiantado transformando os servizos non académicos converténdooos en ferramentas de apoio.*

Na actualidade, a sociedade demanda do ensino superior unha formación integral do estudiantado que vaia máis alá dos coñecementos específicos, teóricos ou técnicos, que poden achegar cada unha das titulacións impartidas, e que inclúa unha formación en valores e en aspectos que lle proporcionen competencias e habilidades para desenvolverse no mercado do traballo. Neste contexto, a USC dispón dun gran potencial de actuación grazas a súa estrutura de servizos non académicos, servizos que poden ser reconvertidos e aproveitados para a mellora da formación integral do estudiantado.

Pódese dicir, polo tanto, que a formación do estudiantado da USC non debe rematar na aula, senón que debe estenderse cara a outros servizos e actividades, como poden ser a formación en novas tecnoloxías, a sensibilización e implicación na mellora e conservación do medio ambiente, ou a oferta de actividades culturais e actividades relacionadas co coñecemento da historia e do patrimonio da propia institución. Asemade, débese promover a práctica das numerosas actividades deportivas que ofrece a USC aproveitando o Servizo de Deportes como un espazo privilexiado para fomentar a convivencia a igualdade e a vida saudable.

As actuacións que se deben desenvolver neste obxectivo son:

- 2.1 Potenciar as actividades culturais e divulgativas nas residencias e outros servizos da USC.
- 2.2 Aproveitar o nivel de coñecemento e equipamento TIC existente na Universidade para enriquecer o currículo do seu estudiantado, intensificando o peso das competencias tecnolóxicas.
- 2.3 Implicar ao estudiantado nas actividades de mellora e conservación do patrimonio cultural, artístico e natural da Universidade.
- 2.4 Promover a práctica de actividades deportivas.

*“Combinar un modelo de xestión centralizado coa prestación descentralizada de servizos”*

3. *Potenciar a orientación dos servizos académicos para a mellora dos procesos de ensino-aprendizaxe.*

Baixo o marco do tratado de Bolonia, o modelo de ensino-aprendizaxe evoluciona dun modelo de ensino tradicional baseado fundamentalmente na dispensación de clases maxistras, cara a un modelo participativo de aprendizaxe continuo, no que a/o estudante se involucra de forma directa no proceso a través dunha actitude máis activa.

Para avanzar na implantación do proceso de Boloña, a USC debe traballar na optimización dos servizos académicos ofrecidos ao seu estudiantado, potenciando aqueles que contribúan de xeito notable á mellora da súa formación e os que resulten mellor avaliados, tanto por parte do estudiantado como do profesorado. Para o correcto desenvolvemento dalgúns destes servizos será necesario coordinar a súa xestión dun xeito centralizado e, ao mesmo tempo, facelos chegar ao estudiantado de forma descentralizada.

Un dos servizos fundamentais no apoio do proceso de ensino-aprendizaxe é a Biblioteca. O Plan Estratégico da BUSC 2011-2014 contempla a Biblioteca da Universidade como un “centro activo de recursos onde a comunidade universitaria atope a resposta acaída ás súas necesidades para a aprendizaxe, a docencia, a investigación e a formación continua”. Neste Plan Estratégico refréndase esta visión.

As actuacións a desenvolver para acadar este obxectivo son:

- 3.1 Optimizar os servizos académicos que ofrece a USC, de xeito que contribúan á mellora dos procesos de ensino-aprendizaxe, potenciando os servizos mellor avaliados.
- 3.2 Conxugar a necesaria centralización dalgúns servizos coas necesidades de atención descentralizada ao estudiantado.
- 3.3 Converter a BUSC nun “Centro de recursos para a docencia, a aprendizaxe e a investigación”.

#### 4. *Mellorar a empregabilidade dos egresados e profesionais formados na Universidade.*

Nun contorno socioeconómico como o actual, que dificulta a inserción laboral das tituladas e dos titulados universitarios, as universidades deben ir un paso máis alá e traballar non só na formación teórica e técnica do seu estudiantado, senón proporcionarlle habilidades e competencias destinadas a facilitar o seu emprego e a promover o desenvolvemento de iniciativas empresariais. Así mesmo, a Universidade debe articular mecanismos que axuden aos egresados e ás egresadas na busca de emprego, tratando de formalizar e sistematizar o contacto e as relacións entre estes e o mundo empresarial.

Para acadar este obxectivo, a USC debe, en primeiro lugar, reestruturar os servizos de inserción laboral existentes, na actualidade infrautilizados, dotándoos dos recursos necesarios e mellorando a súa xestión. Será preciso tamén establecer canles para a colaboración cos sistemas público e privado de emprego, así como a definición dun novo modelo de prestación do servizo que teña en conta tanto a xestión da información útil para os egresados e as egresadas como o desenvolvemento de actividades que faciliten a súa inserción laboral

*“A Universidade ten  
que articular  
mecanismos que  
axuden aos egresados  
na busca de emprego”*

Por outra banda, aquelas titulacións con menor taxa de empregabilidade requiren unha atención especial. A USC debe crear programas específicos que permitan complementar estes estudos con outra formación, como poden ser os estudos de máster, adaptando en maior medida estes perfís ás demandas do mercado laboral.

As actuacións a executar para acadar este obxectivo son:

- 3.4 Diseñar un plan de fidelización dos egresados e das egresadas para aproveitar o seu potencial de cara á inserción laboral dos titulados e das tituladas da USC.
- 3.5 Reestruturar os mecanismos de inserción laboral da USC, profesionalizando a súa xestión, e dotando á USC dos recursos necesarios para o desenvolvemento da actividade.
  - Definir o modelo de prestación do servizo, tendo en conta tanto a xestión da información dos titulados e das tituladas como as actividades de activación e inserción laboral.
  - .Establecer as canles de integración dos servizos de emprego da USC no sistema público e privado de emprego.
- 3.6 Fomentar a relación dos estudantes co mundo laboral dende as primeiras etapas de formación mediante a realización de prácticas laborais.
- 3.7 Establecer programas específicos para as titulacións con menores taxas de empregabilidade
- 3.8 Crear unha bolsa de emprego.
- 3.9 Procurar que o currículo formativo das novas titulacións introduza as competencias e habilidades requiridas polo contorno socioeconómico.
- 3.10 Incluir nos plans de estudo competencias transversais que garantan a integración da prevención de riscos laborais, medioambiente e desenvolvemento sostible nas actividades profesionais relacionadas cos distintos ámbitos de coñecemento.

## 5.2 **Ámbito Actividade Universitaria**

*“Dende un modelo de oferta a un compromiso coa demanda”*

*Liña estratéxica: Oferta de titulacións adaptada ás necesidades da sociedade*

A USC posúe unha oferta formativa de gran tradición e solvencia recoñecida tanto a nivel local como estatal. Esta oferta debe ser actualizada a través dun proceso que inclúa, por unha banda, a adaptación dos títulos existentes ás necesidades dunha sociedade en constante cambio e, por outra, a inclusión de novos títulos que serva

para satisfacer as demandas emerxentes dos actuais mercados laborais.

No futuro próximo, a USC debería aproveitar as oportunidades que se poidan presentar cos novos marcos lexislativos para mellorar a oferta de titulacións de grao e para potenciar a de posgrao, que constitúe un instrumento de especialización e mellora profesional do estudantado.

A proxección internacional da oferta formativa é un imperativo na reformulación das titulacións de grao e posgrao. A USC debe propoñerse orientar todos os títulos cara ao mercado internacional, co fin de captar os mellores alumnos e as mellores alumnas do exterior que acheguen valor engadido á Institución. O Centro de Posgrao e a Escola de Doutoramento Internacional xogarán un papel importante coordinando a oferta e adecuándoa o mellor posible ás demandas sociais, así como potenciando o carácter internacional destes estudos

Por outra banda, e de cara a integrar e facilitar a incorporación do estudantado no mercado laboral, cómpre potenciar a formación en habilidades transversais como poden ser o coñecemento de linguas estranxeiras, o dominio das TIC ou as capacidades informacionais, recoñecidas xa no Suplemento Europeo ao Título. Cómpre ir máis alá e impulsar unha formación que fomente o espírito emprendedor así como a formación en valores que convertan ás estudantes e aos estudantes en futuros profesionais éticos, responsables e tolerantes.

### **Obxectivos e Actuacións:**

1. *Optimizar a oferta de títulos de grao para axustala á realidade actual e ás necesidades emerxentes.*

O deseño do catálogo de títulos de grao é un proceso no que as universidades posúen un pequeno marxe de actuación. Na actualidade, esta situación vese mellorada co novo marco legal europeo de regulación da educación superior; polo que, a USC debe aproveitar para reformular a súa oferta de títulos, actualizando os títulos tradicionais e implantando outros novos e innovadores.

Un primeiro paso na correcta estruturación do catálogo de titulacións, é unha diagnose da situación actual que contemple dúas dimensións: interna (análise dos títulos da USC) e externa (análise do contorno social). Este estudo inicial permitirá a detección da posible existencia de graos que non respondan completamente ás necesidades que require o contexto contemporáneo.

*“Unha oferta de grao axustada ás necesidades da sociedade”*

Posteriormente, cómpre corrixir as debilidades detectadas e formular unha nova oferta acorde aos obxectivos estratégicos da Universidade. Ademais deberán fixarse os mecanismos axeitados para que este exercicio de revisión da oferta formativa teña carácter continuo, de xeito que a USC poida adaptarse o máis rápido posible ás necesidades xurdidas no contorno e intentar anticipar problemas e riscos que poidan afectar á súa estratexia.

As actuacións que se deben efectuar para o logro deste obxectivo son:

- 1.1 Analizar a oferta actual para identificar os puntos fortes e febles da mesma e analizar o contexto para detectar as demandas da sociedade.
  - 1.2 Establecer un plan que permita corrixir as debilidades detectadas.
  - 1.3 Definir unha nova oferta conforme coas necesidades sociais e as estratexias da USC.
  - 1.4 Identificar e prever, de forma continua, os cambios nas demandas da sociedade para tratar de darlle resposta.
2. *Conformar unha oferta de posgrao especializada e competitiva respecto ao contorno universitario, nacional e internacional, incrementando o prestixio social dos estudos de posgrao.*

A autonomía que as universidades posúen para definir a súa oferta de posgrao debe ser aproveitada pola USC para redefinir a súa oferta de másteres e programas de doutoramento. Tendo en conta, ademais, as facilidades de mobilidade internacional que facilita o novo marco europeo de educación superior, o posgrao convértese nunha peza fundamental para a captación de estudantes de talento e de profesionais na procura dunha formación especializada.

Por iso, é preciso que a USC deseñe unha oferta de posgrao que lle permita encarar as oportunidades que esta nova situación provoca. Debe ser esta unha oferta especializada, innovadora, dinámica e diferenciada, en canto á calidade, respecto da que ofrecen outras universidades.

É necesario antes de nada, facer un estudo polo miúdo a dúas bandas. En primeiro lugar, hai que identificar as necesidades da propia Universidade, que ten que dar a oportunidade aos seus graduados e graduadas de completar a súa formación para proseguir unha carreira investigadora ou para exercer a súa profesión. Por outro lado, tamén é necesario coñecer as necesidades do contorno e da sociedade en conxunto, en canto á especialización de profesionais.

A Universidade de Santiago Compostela debe ser quen de establecer convenios e colaboracións con institucións e empresas, facendo partícipes a estas no transcorrer da formación do estudantado, e dotándoo dunha porta de acceso á experiencia profesional.

A Escola de Doutoramento Internacional (EDI) é unha aposta da USC cara ao establecemento dun programa de posgrao de calidade na rama das Ciencias da Saúde. Debe continuarse co seu reforzamento para converter á EDI nun polo de atracción de talento e mobilidade de estudantes, docentes, investigadoras/es e profesionais.

*“O posgrao convértese nunha peza fundamental para a captación de estudantes excelentes”*

As actuacións que se deben levar a cabo para o cumprimento deste obxectivo serán:

- 2.1. Analizar a actual oferta de másteres e programas de doutoramento e definir a estratexia para configurar unha nova oferta excelente que inclúa másteres profesionalizantes.
- 2.2. Establecer os mecanismos de seguimento e acción que permitan a actualización continua da oferta de posgrao.
- 2.3. Promover convenios con administracións e empresas para que participen e reforcen os másteres profesionais.

3. *Ampliación da oferta formativa para o recoñecemento de competencias transversais en todos os estudos de grao da USC.*

O mercado laboral demanda, cada vez máis, profesionais flexibles e polivalentes, capaces de afrontar situacións variables e solucionar os problemas que estas poidan formular.

Deste xeito, poñer á disposición do estudantado os medios para desenvolver competencias transversais é un obxectivo que a USC terá que cumprir nos vindeiros anos, definindo as habilidades que o estudantado deberá adquirir durante a súa formación como complemento aos estudos principais.

Esta formación horizontal deberá estar recoñecida nos títulos. Na actualidade o Suplemento Europeo ao Título da USC recoñece competencias lingüísticas, informacionais e de manexo das TIC. Porén, cómpre ir máis alá e impulsar a formación en habilidades emprendedoras, de comunicación, e outras que axudarán aos egresados da Universidade a desenvolverse con éxito no terreo profesional e persoal. Por outra banda a USC debe fomentar e facilitar a formación do seu estudantado en valores como a igualdade, o respecto ao medio ambiente así como o enriquecemento persoal que supón a participación en actividades de cooperación social.

Habrá que establecer os medios e procedementos necesarios para que todas estas competencias transversais sexan incluídas nos programas dos diferentes títulos e nos de cada unha das materias que o conforman. Desta forma nos expedientes do estudantado recoñecerase esta formación, o que se traduce nun currículo profesional máis completo.

Débense acometer as seguintes actuacións para lograr o obxectivo:

- 3.1. Definir o conxunto de competencias transversais que deberían adquirir os graduados e as graduadas da USC ao longo da súa formación.



- 3.2. Identificar as propostas formativas necesarias para acadar as competencias transversais.
- 3.3. Regular o procedemento para o completo recoñecemento das ditas competencias nos títulos de grao da USC.

#### *4. Mellorar o coñecemento da oferta formativa da USC por parte da sociedade.*

*“Difundir de xeito integral a oferta de grao e posgrao”*

A competencia entre as universidades na captación do estudantado fai necesario que a oferta de titulacións da USC, ademais de ser de calidade, sexa difundida de xeito eficaz. En caso contrario, os esforzos levados a cabo para a adecuación e a mellora da oferta formativa non darán os seus froitos.

A USC ten, polo tanto, que deseñar un plan de comunicación integral para dar a coñecer á sociedade a súa oferta de grao e de posgrao. Esta política global de comunicación ten que estar complementada con estratexias individuais de promoción que poñan en valor as titulacións, resaltando os seus aspectos singulares, a súa especialización e a súa calidade.

Elixir as canles de comunicación axeitadas é moi importante. O uso das TIC debe xogar un papel esencial para difundir a información tanto a nivel local como a nivel internacional.

Neste plan de comunicación é preciso tamén salientar a calidade dos servizos, académicos e non académicos, que a nosa Universidade ofrece ao estudantado e pór en valor o que significa estudar na USC, unha institución de longa tradición e gran solvencia.

Para cumprir o obxectivo, cómpre realizar as actuacións seguintes:

- 4.1. Definir un plan de difusión integral da oferta formativa da USC
- 4.2. Deseñar estratexias de promoción das titulacións, poñendo en valor a especialización das mesmas.

#### *Liña estratéxica: Procura da excelencia na docencia*

A mellora continua na docencia debe ser unha constante para garantir a calidade científico-técnica da oferta formativa da USC polo que a posta en valor da actividade docente debe ser asumida como prioritaria pola Universidade. Ademais, a actividade docente cobra unha nova dimensión co novo modelo de ensino-aprendizaxe impulsado polo EEES, onde a metodoloxía docente fomenta unha maior participación do estudantado e unha necesidade de transmitirle non só coñecementos senón tamén habilidades e competencias.



*“Compromiso  
recoñecido coa  
calidade”*

A USC debe aproveitar as oportunidades que brinda a calidade na súa investigación, promovendo o vínculo entre docencia e investigación. As escolas de doutoramento e os centros de posgrao poden xogar un papel importante neste sentido, contribuíndo ademais á potenciación da internacionalización e á colaboración con universidades estranxeiras.

As taxas de rendemento e abandono de estudos da USC son similares ás da media das universidades do Sistema Universitario Español. Porén, a USC, no seu obxectivo da procura de excelencia na docencia, debe definir políticas dirixidas a axudar ao estudantado a acadar o máximo aproveitamento académico, a promover a cultura do esforzo e a corresponsabilidade e a fomentar a súa participación activa en todos os ámbitos da actividade universitaria.

### **Obxectivos e Actuacións:**

#### *1. Xeneralizar o uso do novo modelo de ensino-aprendizaxe derivado da adaptación ao EEES.*

O EEES promove un novo modelo de formación, baseado nun proceso ensino-aprendizaxe, onde a/o estudante se transforma no protagonista deste proceso. Aínda que, na actualidade, a totalidade das titulacións da USC están adaptadas ao EEES, cómpre indicar que esta transformación levouse a cabo dun xeito moi rápido e con falta de recursos, o que implicou que estes cambios non fosen asimilados pola totalidade de estudantes e de docentes.

Agora é o momento no que a USC debe comprometerse a facilitar a incorporación do profesorado ás novas metodoloxías e potenciar o seu uso como garantía do éxito e a calidade da docencia. Por outro lado, a adopción do novo modelo necesita dunha adaptación dos medios materiais e infraestruturas existentes, polo que se establecerán plans de actuación neste sentido co fin de acondicionar os recursos ás necesidades da docencia.

Este novo modelo fomenta o desenvolvemento de métodos docentes e de aprendizaxe baseados no uso de novas tecnoloxías e na participación colectiva. A USC debe apoiar, tanto ao persoal docente como ao estudantado, na adquisición das habilidades requiridas para adaptarse eficaz e eficientemente á nova situación.

Para isto propóñense as seguintes actuacións:

- 1.1. Promover a utilización polo profesorado das novas metodoloxías docentes e das tecnoloxías de apoio.
- 1.2. Desenvolver no estudantado as habilidades necesarias para o aproveitamento das novas metodoloxías de ensino-aprendizaxe co obxectivo de acadar un maior rendemento académico.
- 1.3. Adaptar os medios materiais e as infraestruturas da Universidade ás esixencias do novo modelo.

*“É preciso transmitir ao  
estudante habilidades  
propias da  
investigación”*

## *2. Reforzar a interacción entre a docencia e a investigación.*

A investigación ten que trascender o ámbito universitario para chegar a amplos sectores da sociedade. Hai que aprender a investigar e, para isto, a docencia e a investigación deben ir da man na mellora da formación universitaria. Ao estudantado universitario non basta con proporcionarlle coñecementos, senón que é necesario transmitirle habilidades características da actividade investigadora como son a capacidade de análise e pensamento crítico, ou a creatividade.

Farase partícipe ao estudantado desta interacción entre investigación e docencia, involucrándoo no mundo da investigación e incluíndo tarefas relacionadas con este ámbito no seu currículo formativo. Para isto cómpre facilitar que o profesorado divulgue resultados da súa actividade investigadora nas materias que imparte, amosando ao seu estudantado a outra cara da súa actividade profesional.

As actuacións a desenvolver neste campo serán:

- 2.1. Favorecer que o profesorado poida impartir docencia, fundamentalmente a nivel de posgrao, relacionada co ámbito en que desenvolve a súa investigación.
- 2.2. Achegar o estudantado de grao ao mundo da investigación, incluíndo na programación docente aspectos relacionados coa actividade investigadora.
- 2.3. Promover a participación das estudantes e dos estudantes en actividades relacionadas coa investigación.

## *3. Valorar e recoñecer a calidade da actividade docente do profesorado*

A docencia é un dos piares básicos sobre os que se asenta a razón de ser da universidade. É por isto que a USC considera unha necesidade dispoñer dos medios para garantir que o seu persoal docente teña a máxima cualificación e competencia para desenvolver esta actividade.

A USC ten elaborado un procedemento avalado polas axencias de calidade para a avaliar o desempeño da actividade docente e así garantir á sociedade a cualificación do profesorado e, por ende, a calidade das súas titulacións.

*“A docencia, pilar  
fundamental da  
actividade universitaria”*

Cómpre agora a posta en marcha deste procedemento e definir as consecuencias da súa aplicación para así contribuír á mellora da calidade do proceso de ensino-aprendizaxe e recoñecer institucionalmente o valor que ten a actividade docente dentro do conxunto das responsabilidades do profesorado.

A análise dos resultados da avaliación da docencia será fundamental a nivel individual e institucional. A comunicación destes resultados á comunidade universitaria proporcionará a retroalimentación necesaria para reaxustar as estratexias a seguir.

As actuacións a levar a cabo para o éxito deste obxectivo serán:

- 3.1. Mellorar a fiabilidade e o rigor do procedemento de avaliación da actividade docente, facelo operativo e definir as súas consecuencias, incluíndo os requisitos mínimos para acadar o recoñecemento de méritos de docencia..
- 3.2. Realizar unha análise continua dos resultados da aplicación dos indicadores de calidade da docencia e darlle difusión entre a comunidade universitaria.

### *Liña estratéxica: Cara á excelencia investigadora*

A relevante traxectoria investigadora da USC, recoñecida a nivel nacional e internacional, ten que constituír un alicerce para continuar avanzando cara á excelencia, reforzando o seu papel como sinal de identidade dunha universidade innovadora e dinámica.

*“A USC, unha  
Universidade  
competitiva”*

É preciso aproveitar a capacidade das doutoras e doutores, que non deben cingirse aos ámbitos da docencia e da investigación, senón que deben estenderse á actividade produtiva. A incorporación de doutoras e doutores ás empresas repercute ademais de forma positiva na mellora dos resultados e capacidades innovadoras destas.

No camiño á excelencia internacional, as mencións obtidas de Campus de Excelencia Internacional constitúen un patrimonio corporativo da USC que debe ser aproveitado e reivindicado como propio por toda a Universidade no seu conxunto. Corresponde á Institución deseñar e establecer as ferramentas que o fagan posible.

Por outra banda, o actual contexto económico obriga a modificar os patróns de xestión de recursos, buscando a optimización do uso dos mesmos, mediante fórmulas de colaboración internas e externas.

### **Obxectivos e Actuacións:**

#### *1. Mellorar a posición internacional da USC no eido da investigación*

Unha universidade de prestixio debe contar co recoñecemento internacional do seu labor investigador. Para a USC acadar esta meta require unha estratexia que lle permita estar presente e, aínda máis, reforzar a súa presenza nos rankings máis recoñecidos a nivel internacional.

Esta estratexia terá que ir acompañada dun plan de seguimento que permita avaliar a posición da Universidade en cada momento para despregar as ferramentas necesarias para corrixir o rumbo se fora preciso de cara a acadar a posición marcada como obxectivo.

A mellora da posición internacional ten que estar soportada nos mellores resultados, e para iso é preciso contar cos recursos humanos máis capaces e preparados, o que require o emprego de medidas que axuden á captación e á retención de talento. Un sistema de captación axeitado e uns programas de bolsas ou contratos que reteñan ao estudantado de talento serán ferramentas imprescindibles.

A sostibilidade da actividade investigadora esixe unha mellora continua na xestión dos recursos dedicados á investigación, implementando novos modelos colaborativos entre os distintos ámbitos de investigación e fomentando a compartición de recursos humanos e materiais.

Deste xeito, para lograr unha maior presenza internacional no eido da investigación, deberanse acometer as seguintes actuacións:

- 1.1. Analizar os rankings internacionais para identificar os indicadores máis axeitados a cada rama de coñecemento cara á súa mellora
- 1.2. Diseñar un sistema de avaliación de unidades de investigación, que permita valorar o logro de obxectivos que axuden a avanzar nes rankings.
- 1.3. Establecer contratos programa para o reparto do orzamento, primando os proxectos que se acomoden aos obxectivos definidos pola USC.
- 1.4. Diseñar un plan que permita a incorporación do estudantado excelente á investigación.
- 1.5. Promover o mantemento dos programas propios de bolsas e contratos
- 1.6. Promover colaboracións horizontais, mellorando a información e o coñecemento entre os grupos de investigación, cara a un mellor aproveitamento dos recursos humanos.
- 1.7. Fomentar a participación das investigadoras e dos investigadores da USC en premios de carácter científico de recoñecido prestixio internacional

*2. Potenciar o desenvolvemento dos Campus de Excelencia Internacional nos que participa a USC e sacar proveito do seu impacto cara á proxección internacional da Universidade.*

O recoñecemento do Campus Vida como Campus de Excelencia Internacional de ámbito global, e do Campus do Mar como Campus de Excelencia Internacional de ámbito rexional supuxo un pulo no camiño da internacionalización da USC, e unha oportunidade que terá que ser contemplada na estratexia por seguir para a procura dunha maior presenza e recoñecemento a nivel global.

*“Os Campus de Excelencia Internacional, un pulo á internacionalización”*

A visibilidade internacional desta mención debe ser aproveitada para a posta en valor da USC no seu conxunto. A excelencia da USC non se cingue só aos ámbitos disciplinares que participaron na formulación destas iniciativas, xa que existen outras que poden reforzar e complementar os dous proxectos. É preciso visibilizalas para aproveitar e promover sinerxías e obter unha maior coordinación e xestión de recursos. Isto constituirá unha achega relevante para sumar esforzos na procura da excelencia a nivel internacional.

A visibilidade dos Campus de Excelencia tamén debe ser aproveitada para a posta en valor da USC ante a sociedade a través da implicación no proxecto do contorno social e económico local, e autonómico.

Así, as actuacións por seguir para o fomento e potenciación do Campus de Excelencia Internacional son:

- 2.1. Analizar a conexión da investigación realizada na USC coa temática dos Campus de Excelencia.
- 2.2. Promover a integración de novos ámbitos de investigación nos proxectos dos Campus de Excelencia.
- 2.3. Fomentar a relación co contorno local, estatal e internacional para potenciar os proxectos dos CEI.

### *3. Incrementar a porcentaxe de PDI activo en investigación*

O labor de investigación é unha das actividades do PDI que repercute dun xeito máis positivo na visibilidade e na reputación da USC. O incremento do número de membros do PDI que desenvolvan esta actividade dará lugar, sen dúbida, ao incremento da produción científica da nosa Universidade e polo tanto mellorará a nosa presenza a nivel nacional e internacional no panorama científico.

A busca da excelencia, que persegue a USC na investigación, como en todas as súas actividades, conseguírase en maior medida desenvolvendo actuacións que permitan aumentar a participación deste colectivo nos labores investigadores.

Deberán acometerse as seguintes liñas de actuación para facer partícipe da investigación unha maior parte do PDI:

- 3.1. Analizar as causas polas que unha parte do PDI non é activa en investigación e deseñar mecanismos que permitan corrixir esta situación.
- 3.2. Redefinir as políticas do PDI cara a incrementar a súa participación en actividades de investigación
- 3.3. Computar de maneira máis axeitada os labores de investigación no conxunto da actividade do profesorado para que este

*“A investigación, unha actividade necesaria”*

recoñecemento do esforzo investigador incentive o aumento da actividade investigadora.

- 3.4. Establecer mecanismos e criterios para captar e consolidar na USC persoal de excelencia investigadora definido nas carreiras investigadoras e programas de recursos humanos autonómicos, estatais ou europeos.

#### 4. *Optimizar a utilización dos servizos de apoio á investigación.*

O desempeño da actividade investigadora require de servizos especializados destinados a facilitar o labor do persoal investigador. A súa existencia e funcionamento eficaz son aspectos críticos para acadar bos resultados na actividade investigadora. De cara a optimizar os servizos de apoio á investigación, débense analizar os existentes, avaliando o seu custo e rendemento, de tal xeito que se poida medir a contribución dos mesmos aos procesos de investigación, axustando as súas prestacións ao que estes demandan. Esta análise debe ser feita de forma continua, para implantar mecanismos que permitan a súa validación e mellora.

Por outra banda, potenciar o uso compartido de recursos e a colaboración entre grupos e unidades de investigación implicará unha maior eficiencia na xestión.

De cara a prestar un maior e máis eficiente apoio á investigación xerada na Universidade, levaranse a cabo as seguintes actuacións:

- 4.1. Reestruturar os servizos de apoio e infraestruturas de investigación (bibliotecas, laboratorios, ...) co obxecto de corrixir os desequilibrios existentes, tendo en conta a distinta natureza das necesidades de investigación dos ámbitos de coñecemento.
- 4.2. Incorporar un plan de avaliación da calidade, custo e rendemento dos servizos e unidades de apoio á investigación.
- 4.3. Establecer acordos con outras institucións para a adquisición e a utilización compartida de grandes infraestruturas e dos servizos de apoio á investigación.
- 4.4. Establecer modelos de uso compartido dos recursos e instalacións dentro da USC.
- 4.5. Establecer programas de formación para o persoal dos servizos de apoio á investigación.
- 4.6. Establecer mecanismos de autosuficiencia e contratos programa coas unidades de I+D+i da USC (institutos, centros singulares de investigación, etc.).

5. *Conseguir a participación doutras institucións na xestión dos centros de investigación.*

*“A implicación do tecido institucional na xestión da investigación”*

A colaboración no ámbito da investigación debe aplicarse non só a nivel interno, dentro da nosa Universidade, senón que tamén deben buscarse e potenciarse os acordos de colaboración con institucións alleas para a xestión e utilización compartida de recursos e infraestruturas imprescindibles para a actividade investigadora.

Estes acordos non se limitarán ao momento da adquisición de equipamentos ou a unha contribución no mantemento de infraestruturas e servizos, senón que tamén se ten que ter presente a posibilidade de compartilos. Nestas posibilidades inclúese a da incorporación temporal de persoal ou calquera outra fórmula que redunde nun mellor aproveitamento de todos os recursos e capacidades e permita impulsar as actividades de investigación.

As actuacións a desenvolver para acadar este obxectivo son:

- 5.1. Acadar a participación de institucións alleas á USC na xestión dos centros de investigación.
- 5.2. Establecer acordos de colaboración coas entidades que optimicen o rendemento dos centros de investigación.
- 5.3. Favorecer a incorporación temporal de persoal investigador doutras entidades nos centros da USC.

### 5.3 **Ámbito Xestión Institucional**

*Liña estratéxica: Unha universidade de recoñecido prestixio internacional*

*“Unha personalidade propia e internacional”*

A necesidade actual de encarar o mundo global en que vivimos fai que a liña estratéxica da internacionalización sexa ineludible para as universidades e aínda máis para unha universidade como a USC, que se caracteriza polo seu dinamismo, pola súa capacidade de adaptarse aos cambios, como ten demostrado ao longo da súa dilatada historia.

Polo tanto, é preciso potenciar a proxección exterior da USC e fixar unha estratexia conxunta que implique a toda a comunidade universitaria para elevar a nivel internacional o recoñecemento co que xa conta a nivel español.

O correcto desempeño da xestión institucional da internacionalización debe focalizarse en fomentar as relacións coas universidades de referencia no panorama mundial, para pór en valor as capacidades, e a solvencia da nosa Universidade, tanto no ámbito académico e investigador, como na relación coas empresas, sempre co obxectivo de acadar un recoñecemento internacional de prestixio e tradición, servindo ao tempo de eixo motivador para o persoal da Institución.



## Obxectivos e Actuacións:

### 1. *Avanzar no proceso de internacionalización da universidade na docencia, investigación e xestión*

O proceso de internacionalización ten que abranger todas as actividades e, polo tanto, implica a todas as unidades da organización. É por iso fundamental o establecemento dunha estratexia que fixe as guías para seguir por cada unha delas para que todas vaian na mesma dirección para lograr o obxectivo fixado. Asemade, a estratexia para levar a cabo precisará do compromiso e identificación do persoal que integra a USC, que é o que, en última instancia, fará que a Institución acadese en maior ou menor medida o éxito na finalidade deste proceso.

A proxección internacional aumentará a visibilidade da nosa Universidade no ámbito mundial e permitiralle tirar proveito das oportunidades que o mercado internacional lle brinda a unha institución coma a USC.

Para acadar a internacionalización da Universidade unha actuación esencial é a mobilidade, polo que será necesario implementar as ferramentas axeitadas para que o persoal e o estudantado poidan participar en programas de intercambio con universidades estranxeiras. As competencias lingüísticas son decisivas para que a comunidade universitaria desenvolva correctamente as súas funcións no eido internacional. A mobilidade debe entenderse en sentido recíproco. É preciso que a USC estea preparada para acoller persoal procedente de institucións académicas estranxeiras e para ofrecerlle servizos acordes coas expectativas que ofrece unha institución como a nosa. Ao respecto deste punto e co fin de avanzar cara á excelencia na docencia, é necesario establecer mecanismos para a contratación de persoal estranxeiro, e mesmo de reter o talento que se achegue á nosa Institución por mor do seu prestixio internacional. As convocatorias de persoal a nivel internacional e a transparencia nos procesos de selección serán dous criterios para ter en conta para reter este talento.

*“Un plan de internacionalización”*

Para lograr unha frutífera relación con universidades estranxeiras, é imprescindible potenciar o carácter internacional da oferta académica en xeral, e dos estudos de posgrao en particular, ademais de fomentar a colaboración en investigación e a participación en redes internacionais de investigación e docencia.

Todas estas actuacións precisarán do apoio administrativo adecuado por parte da Institución, polo que é necesario establecer mecanismos de xestión e control adecuados á estratexia a seguir. A potenciación do Servizo de Relacións Internacionais é fundamental para reforzar a coordinación interna e a eficiencia nos recursos asignados á internacionalización.

Acadar o prestixio internacional do que é merecedora a USC, sendo destino dos mellores profesionais e exportando talento e coñecemento ao resto do mundo, pasa por acometer as seguintes actuacións:

- 1.1. Deseño e implementación dun plan de internacionalización que comprenda, cando menos, as seguintes accións:
  - o Dotar á comunidade universitaria das competencias lingüísticas necesarias para desenvolver as súas funcións nun contexto internacional aproveitando e reforzando os recursos humanos e materiais xa existentes na USC.
  - o Mellorar as canles de comunicación no ámbito da internacionalización e a información da USC cara ao exterior.
  - o Promover e facilitar a mobilidade do estudantado, primando criterios de calidade sobre os de cantidade, e promover e facilitar a mobilidade do PDI e do PAS dentro dunha estratexia previamente definida pola USC.
  - o Potenciar e facilitar a mobilidade do PDI, PAS e estudantes
  - o Promover o carácter internacional dos membros da comunidade universitaria
  - o Desenvolver unha oferta académica orientada á demanda exterior.
  - o Potenciar o carácter internacional dos estudos de posgraao.
  - o Fomentar a internacionalización da actividade investigadora e a súa difusión.
  - o Adaptar a estrutura organizativa da USC para responder ás necesidades derivadas da internacionalización.

*2. Incrementar as relacións con universidades estranxeiras, servindo de ponte entre a Unión Europea e Latinoamérica e aproveitando as novas oportunidades nos Estados Unidos, Canadá e países de economía emerxente.*

O establecemento de nexos con universidades estranxeiras debe ser o pilar que sustente a estratexia que sitúe á USC nun ámbito internacional de prestixio. Neste sentido é importante avanzar no establecemento de acordos de colaboración con universidades de prestixio non só en Europa, senón tamén en América e nos países de economías emerxentes, que se espera desenvolvan un papel protagonista no panorama económico mundial nos vindeiros anos. O feito de que a USC teña dúas linguas comúns con América Latina é unha fortaleza que sen dúbida pode axudar nas relacións coas universidades e institucións deste ámbito xeográfico e de que temos que tirar partido.

Os convenios entre universidades estranxeiras e a USC deberán estar aliñados coa estratexia de internacionalización que a Universidade quere levar a cabo nos vindeiros anos, seleccionando aqueles destinos

*“Promover as ferramentas de integración e colaboración interuniversitarias”*

que maior interese ofrezan, tendo en conta as prioridades que as políticas da Universidade fixen cara ao futuro.

Os acordos acadados deberán repercutir no establecemento de titulacións conxuntas con universidades de prestixio. Isto sen dúbida poderá ser unha oportunidade en canto á mobilidade e ao intercambio de coñecemento entre as ditas universidades e a USC. Potenciar a Escola de Doutoramento Internacional e promover as teses con mención internacional servirán como un instrumento de integración e colaboración con universidades estranxeiras.

As actuacións para levar a cabo para incrementar as relacións internacionais serán as seguintes:

- 2.1. Definir prioridades nas políticas activas da USC na procura de relacións con universidades estranxeiras.
  - 2.2. Acadar acordos estratéxicos de colaboración con estas universidades, que permitan o intercambio e transferencia de coñecemento.
  - 2.3. Establecer titulacións conxuntas con universidades estranxeiras
  - 2.4. Potenciar a Escola de Doutoramento Internacional e promover as teses con mención internacional.
  - 2.5. Aproveitar a posición de privilexio que lle outorga á USC a súa capacidade de interlocución co mundo lusófono e con Hispanoamérica.
3. *Internacionalización da colaboración coas empresas tanto con fins docentes como de investigación, transferencia e emprendemento.*

O panorama de posibles colaboracións en canto á internacionalización non debe cingirse tan só ás universidades, senón que tamén debe estenderse ás empresas que desenvolven a súa actividade alén das fronteiras do país.

*“Promover o acceso do  
estudantado a empresas  
internacionais”*

Esta colaboración poderá establecerse tanto polo camiño do intercambio de coñecemento, como polo de aproveitar a experiencia internacional que as empresas colaboradoras poidan brindar ao persoal e ao estudantado da USC. Medidas concretas poderían ser o establecemento de cátedras en universidades estranxeiras financiadas por empresas locais no exterior, ou colaboracións con empresas no campo da investigación, que ademais de ser unha canle de saída do coñecemento xerado na USC, supoñan unha experiencia internacional para o seu persoal.

Promover e facilitar o acceso do persoal e do estudantado a experiencias en empresas internacionais pasa por levar a cabo as actuacións que a continuación se detallan:

- 3.1. Aproveitar as relacións coas empresas multinacionais galegas que poidan facilitar a presenza da USC no exterior.
- 3.2. Favorecer a internacionalización do currículo dos egresados e das egresadas da USC mediante prácticas en empresas no exterior.

### *Liña estratéxica: Xestión simple, eficaz e transparente dos recursos*

*“Un goberno  
comprometido coa  
xestión”*

A Universidade de Santiago de Compostela para poder acadar os seus obxectivos debe facer un importante esforzo de captación de recursos, tanto procedentes do Plan de financiamento do Sistema Universitario de Galicia como mediante a incorporación de novas fontes de financiamento, tanto públicas, nacionais e internacionais, como privadas, establecendo convenios e contratos con empresas e institucións.

Na actualidade, a complexa situación económica na que está inmersa a nosa sociedade, que leva consigo unha diminución dos recursos públicos destinados a financiar a actividade universitaria, dificulta a obtención dos recursos necesarios para poder cumprir os obxectivos e actuacións establecidos. É preciso realizar unha política de xestión eficiente que optimice os recursos dispoñibles para o desempeño da actividade universitaria, racionalizando usos, introducindo novas fórmulas administrativas e explorando as posibilidades de compartir instalacións e equipamentos.

Ademais, e respondendo aos cambios legislativos que poidan producirse nos próximos anos, a USC terá que adaptar a súa estrutura organizativa dotándoa dunha maior flexibilidade cara a satisfacer as novas demandas dos usuarios, promovendo servizos máis eficientes na súa xestión e comprometidos coa mellora continua da calidade dos servizos prestados.

### **Obxectivos e Actuacións:**

#### *1. Xestión transparente:*

Para a USC é imprescindible conseguir o apoio e confianza social e institucional, é a única posibilidade de que vexa recoñecida a súa importancia para o desenvolvemento económico e social do noso país, e reciba o apoio especialmente necesario en épocas de crise. Este apoio e confianza pasa por sermos unha universidade innovadora e avanzada en termos de transparencia na xestión dos recursos económicos e recursos humanos, para iso realizaremos as seguintes actuacións:

- 1.1. Difundir a través da rede a totalidade das cantidades recibidas por cada un dos traballadores da USC (PDI e PAS) indicando para que as mesmas sexan comprensibles as cantidades

correspondentes aos salarios base, complementos por antigüidade, outros complementos, cursos e seminarios, tribunais, proxectos de investigación, etc. á vez que facemos pedagogía das múltiples funcións que recaen no persoal da USC. Por suposto esta información respetará a Lei de Protección de datos, anonimizando os nomes e datos persoais.

- 1.2 Difundir a través da rede a totalidade das compras e contratos con calquera empresas ou institución, independentemente da súa contía mellorando a actual lei de contratos do estado, comprometémonos a facer esta información comprensible e aberta ao conxunto dos cidadáns. Difundir no mesmo sentido os convenios asinados pola USC incluíndo os textos completos e anexos dos mesmos.
- 1.3 Difundir a través da rede periodicamente os ingresos recibidos das distintas institucións así como das distintas taxas recibidas, dando transparencia tamén as cantidades adeudadas ou en litixio con institucións ou empresas.
- 1.4 Promover a publicación en aberto tanto dos documentos relativos á xestión universitaria como a produción científica e técnica, usando licenzas tipo Creative Commons que permitan devolver á sociedade a inversión realizada nas universidades públicas.

## 2. *Incrementar o financiamento.*

O Plan de financiamento do SUG non é suficiente para cubrir as necesidades mínimas da nosa universidade. Compre traballar para que a sociedade galega coñeza e recoñeza o noso labor e tome conciencia da importancia da educación superior e da I+D+i. Deste xeito a sociedade converterase no noso mellor aliado para lograr un financiamento público acorde coas mellores universidades europeas.

A USC ten a necesidade de adoptar un modelo de financiamento que lle permita manter os niveis de servizo que se demandan a unha universidade de recoñecido prestixio. Debe ser capaz de maximizar o financiamento obtido a través do Plan de Financiamento do Sistema Universitario de Galicia, para o que deberá potenciar os aspectos que inciden no financiamento variable deste Plan, que son avaliados a través de indicadores establecidos no propio Plan. Tamén ten que ser quen de atopar novas fontes de financiamento, tanto públicas como privadas, que lle permitan compensar o efecto redutor provocado pola restrición orzamentaria das administracións públicas.

As principais actuacións para levar a cabo no contexto actual son:

- 2.1. Garantir a suficiencia dos recursos financeiros en base a criterios que recoñezan as características propias da USC.

- 2.2. Diversificar a captación de recursos fóra do plan de financiamento do SUG.
- 2.3. Potenciar as políticas de captación de estudiantado de formación continua.
- 2.4. Mellorar a xestión e a comercialización de produtos e servizos ligados á marca, patrimonio e actividades da USC.

3. *Optimizar o uso dos recursos, establecendo un sistema de información e xestión integral.*

Nun contexto actual no que existe unha importante dificultade para a captación de recursos económicos, faise imprescindible incorporar procedementos de xestión que permitan a utilización eficiente dos recursos dispoñibles.

*“Un esforzo cara á racionalización da xestión”*

A USC debe polo tanto dirixir os seus esforzos cara á racionalización dos seus gastos e investimentos, establecendo os procedementos de control que sexan necesarios para garantir a máxima eficiencia na utilización dos recursos. Nesta liña, cómpre que a USC aproveite as vantaxes que ofrece o sistema de contabilidade analítica que se vai implantar proximamente, e que pode ser empregado para apoiar a toma de decisións relativa ao uso de recursos económicos.

Neste proceso de optimización dos recursos a Universidade ten que corrixir as deficiencias e evitar as duplicidades existentes na súa estrutura de xestión administrativa, para o que deberá afrontar un proceso de simplificación e mellora que permita tanto a redución do gasto como a eliminación de procedementos.

Para continuar avanzando no proceso de racionalización da xestión é necesario iniciar unha política que permita o uso compartido de recursos na Universidade e mesmo con outras institucións galegas ou de fora de Galicia, así como a centralización de determinadas operacións, como pode ser a xestión de compras, de xeito que permitan obter un mellor rendemento dos recursos.

As actuacións a desenvolver neste obxectivo son:

- 3.1. Racionalizar a utilización dos recursos acadados, tanto en gastos correntes como en investimentos de capital.
- 3.2. Utilizar a información derivada do sistema de contabilidade analítica no proceso de toma de decisións.
- 3.3. Simplificar a xestión administrativa, evitando duplicidades.
- 3.4. Establecer un sistema de xestión que facilite o uso de recursos compartidos.

#### *4. Adaptar a estrutura organizativa de xestión e de servizos á realidade da USC.*

A estrutura organizativa actual da USC, altamente compartimentada, xera un gran número de procedementos internos que retrasan e dificultan, nalgúns casos, a toma de decisións e a solución áxil de problemas que se formulan no transcorrer cotián da actividade universitaria. Os cambios que cada vez con maior frecuencia se producen na sociedade e no contorno, fan necesaria a transformación da organización da USC, de xeito que se converta nunha ferramenta capaz de facilitar a adaptación da Universidade a ditos cambios.

Neste proceso, a USC debe manter presente o seu obxectivo último, que non é outro que acadar a excelencia nas súas actividades. Unha ferramenta eficaz para a consecución deste obxectivo é a implantación de sistemas de xestión de calidade. Porén, non debemos esquecer que como administración pública a Universidade está sometida a normas que rexen a súa actividade, e que teñen que ser simplificadas e unificadas para non constituír un atranco na xestión.

*“Unha estrutura organizativa acaída a nova situación da Universidade”*

Neste contexto de mellora haberá que incluír o grupo de empresas participado pola USC, que naceu como instrumento de mellora da xestión e de obtención de recursos para a Universidade. Haberá que valorar a achega que cada unha delas fai ao cumprimento dos obxectivos estratéxicos establecidos, e a partir de aí tomar decisións sobre a súa continuidade.

Estas son as actuacións que levarán a unha universidade flexible e eficiente na asignación e consumo de recursos:

- 4.1. Analizar a estrutura organizativa e de goberno da Universidade de cara á súa adaptación para unha xestión mais áxil e eficaz.
- 4.2. Incrementar o número de servizos ou centros de xestión da Universidade que teñan implantado un sistema de xestión da calidade, de xestión ambiental e de seguridade e saúde no traballo.
- 4.3. Redefinir, se procede, as funcións do grupo de empresas nas que participa a USC en base ás necesidades e obxectivos da Universidade.
- 4.4. Simplificar, organizar e unificar a información sobre normativas e procedementos das distintas unidades e servizos.

#### *5. Conseguir unha maior articulación entre os campus de Santiago e Lugo.*

A USC é unha universidade bicampus, o que lle permite non só ampliar o espazo xeográfico de influencia, senón tamén ampliar o ámbito de repercusión das súas actividades en termos de coñecemento e xeración de valor cara á sociedade. Xestionar axeitadamente esta realidade esixe unha visión unitaria que busque agregar as



capacidades dos dous campus, reforzando aqueles elementos nos que se complementan sen que cada un deles perda os seus sinais de identidade en termos de recoñecemento científico e social.

É preciso articular a relación entre campus a través dun modelo novo que vaia máis alá da suma das capacidades ou da réplica dun modelo sobre o outro. A excelencia da USC require integrar nunha estratexia común as capacidades de ambos ao servizo dos obxectivos que se establezan corporativamente, eliminando duplicidades e aproveitando as sinerxías.

As actuacións para desenvolver son:

- 5.1. Introducir no futuro criterios de especialización que axuden a establecer un perfil propio aproveitando as capacidades de toda a Universidade.
- 5.2. Potenciar a comunicación entre ambos campus.
- 5.3. Reforzar a complementariedade da oferta dos dous campus.

## 5.4 **Ámbito de Relación co Contorno**

### *Liña estratéxica: Transferencia efectiva de coñecemento*

#### *“O espírito da USC”*

As dúas misións tradicionais das universidades son a transmisión do coñecemento a través da docencia e a súa xeración por medio da investigación. Porén, cada vez máis a sociedade demanda a participación destas institucións no desenvolvemento económico e social do seu contorno, é dicir, demanda transferencia do coñecemento, que implica a transformación do coñecemento xerado a través da investigación en valores sociais, ambientais e económicos.

Seguindo esta tendencia, e co espírito de responder ás necesidades do seu contorno, a USC vén apostando de xeito firme pola transferencia de coñecemento cara á sociedade, facilitando a maduración e valorización dos resultados de investigación e axudando, deste xeito, a potenciar o tecido económico e a creación de empresas. Para estender o impacto destas actuacións, a USC debe aproveitar as competencias e capacidades desenvolvidas polo PDI dos ámbitos disciplinares que actualmente destacan no eido da transferencia, empregándoas como un motor para aqueles outros con menores capacidades ou menor experiencia.

Finalmente, a USC debe apostar por estender a cultura emprendedora cara a todo o colectivo universitario, fomentando nas persoas o espírito emprendedor que lles permita xerar e liderar novas iniciativas.

## Obxectivos e Actuacións:

1. *Incrementar o compromiso da USC coa transferencia de coñecemento cara ao seu contorno, non só para contribuír ao seu desenvolvemento socio-económico, mais tamén como fórmula de progreso social.*

A crecente demanda de transferencia, que nos últimos tempos se está a producir por parte da sociedade, obriga ás universidades a facer un importante esforzo no fortalecemento desta actividade. Este esforzo non debe ser alleo á USC, pois aínda que hoxe en día é unha referencia na transferencia de coñecemento entre as universidades españolas, debe seguir a traballar para que esta actividade teña unha maior incidencia no desenvolvemento socioeconómico do seu contorno, é dicir, na sociedade galega.

A transferencia é unha actividade na que están implicados dous axentes: a universidade que xera coñecemento a través da investigación e a sociedade que é a beneficiaria dos seus resultados. Isto leva consigo a necesidade de facilitar a comunicación entre estes dous axentes, reforzando as canles institucionais que a fan posible, aproveitando as enormes posibilidades que lle ofrecen as novas tecnoloxías da información.

Nos plans de reforzamento da transferencia non se deben esquecer aqueles sectores de maior relevancia social, tales como a sanidade, a dependencia, etc., sectores aos que a USC debe prestar unha especial atención para, deste xeito, e exercendo a súa responsabilidade social, contribuír ao ben público.

*“A transferencia de coñecemento como fórmula de progreso social”*

Finalmente, e coa intención de manter un alto nivel na transferencia de coñecemento, a USC debe deseñar un sistema de medición que permita avaliar a repercusión que a transferencia de coñecemento da Universidade está a ter tanto en Galicia como a nivel nacional e internacional.

As actuacións para desenvolver son:

- 1.1 Reforzar as canles institucionais para propiciar as relacións entre o persoal investigador e o contorno.
- 1.2 Aproveitar as novas tecnoloxías da información para abrir novos espazos de transferencia e dar unha nova orientación a contidos tradicionais da Universidade.
- 1.3 Fomentar a transferencia de coñecemento e establecer acordos de colaboración en sectores de relevancia social, así como a través de accións conducentes ao ben público e á igualdade e integración sociais.
- 1.4 Establecer sistemas de medición da repercusión da transferencia de coñecemento no contorno e dos custos que implica para a USC.

*2. Dar un novo pulo á innovación e transferencia de coñecemento aproveitando a experiencia nos ámbitos disciplinares con actividade recoñecida neste eido e propondo novos modelos axeitados para outros ámbitos.*

Nos últimos anos, a USC vén realizando un gran esforzo para incrementar os labores de innovación e transferencia de coñecemento, de xeito que nalgúns ámbitos dalgunhas ramas de coñecemento estas actividades alcanzaron un alto nivel. Este feito debe ser aproveitado para mellorar a posición de prestixio da nosa Universidade.

Os grupos máis activos en innovación e transferencia deben, polo tanto, servir de referencia para axudar a aqueles menos avanzados nestas actividades, e, polo tanto, á Universidade no seu conxunto. Para acadar este obxectivo a USC debe establecer procedementos de colaboración entre grupos de distintos ámbitos, como a realización de proxectos conxuntos ou a adopción de procedementos de transferencia empregados nos ámbitos máis destacados. Os casos de éxito poderán servir de exemplos prácticos, e mostrar os importantes beneficios que esta actividade reporta ás investigadoras e aos investigadores, á USC como institución e á sociedade.

Neste proceso de mellora da transferencia deben participar todos os axentes afectados, polo que cómpre facer visibles para o PDI os servizos de transferencia ofrecidos pola Universidade. Ademais, debe existir unha política flexible de colaboración, que permita acadar a boa optimización da estrutura dispoñible na actualidade.

A USC debe tamén ter en conta a necesidade de crear novos mecanismos de transferencia específicos para aqueles ámbitos que, debido ás súas particularidades, atopan dificultades para realizar unha transferencia eficaz a través da estrutura actual da Universidade.

As actuacións para desenvolver para acadar este obxectivo son:

- 2.1 Visibilizar os servizos de transferencia da USC e mostrar a todo o PDI as posibilidades e os beneficios desta actividade.
- 2.2 Facer visibles os casos de éxito e os beneficios que supoñen tanto persoalmente como para a USC como institución e para a sociedade
- 2.3 Establecer as canles axeitadas para fomentar a relación entre o PDI das diferentes ramas de coñecemento a través de iniciativas e proxectos comúns.
- 2.4 Explorar novas vías ou mecanismos de transferencia específicos para os diferentes ámbitos disciplinares.
- 2.5 Desenvolver un servizo que canalice as capacidades e potencialidades do PDI para responder ás demandas de transferencia do coñecemento.

- 2.6 Acadar acordos estratéxicos de transferencia de coñecemento cos diferentes sectores empresariais.
- 2.7 Establecer sistemas de valoración dos retornos para a USC da actividade de transferencia e fixar os procedementos para harmonizar o impulso á transferencia coa actividade docente e o apoio á investigación básica.

### 3. *Facilitar e promover a actividade de transferencia en Humanidades e en Ciencias Sociais e Xurídicas*

*“A achega das  
humanidades ao  
desenvolvemento  
social”*

Os procedementos e as ferramentas da transferencia foron desenvolvidos no seu comezo para as Ciencias Experimentais e as Enxeñarías (inicialmente falábase de transferencia de tecnoloxía) de aí que non adoitan ser axeitados para outros ámbitos de estudo, tales como as Humanidades e as Ciencias Sociais e Xurídicas as cales adoitan ter mais dificultades para desempeñar esta actividade. Esta dificultade obriga á USC a tratar a súa mellora de xeito diferenciado, establecendo unha serie de actuacións específicas para estes ámbitos que lle axuden a acadar os obxectivos de transferencia demandados pola sociedade.

O primeiro paso que se debe dar neste sentido é o de realizar unha análise interna dos mecanismos de transferencia empregados na actualidade na USC para, a continuación, comparalos cos utilizados noutras universidades e institucións, especialmente naquelas máis fortes na transferencia en ciencias sociais e humanas.

Unha vez realizada esta análise comparativa e identificados os puntos máis febles, a USC debe deseñar novos sistemas e ferramentas de transferencia que permitan suplir as deficiencias detectadas. Asemade, a Universidade pode buscar o apoio dos grupos máis experimentados nos labores de transferencia, de forma que os menos experimentados poidan aproveitar a vantaxe que supón contar coa súa colaboración.

As actuacións por executar para acadar este obxectivo son:

- 3.1 Realizar unha análise dos sistemas de transferencia empregados actualmente en Ciencias Sociais e Xurídicas e en Humanidades tanto na USC como noutras universidades e organismos de investigación.
- 3.2 Deseñar sistemas e ferramentas de transferencia específicos e axeitados para estes ámbitos, baseándose nos resultados acadados no punto anterior.
- 3.3 Realizar un plan de apoio á transferencia para o PDI destes ámbitos.

4. *Facilitar o desenvolvemento de procesos de maduración dos resultados de investigación para facelos máis aplicables e, deste xeito, lograr a súa transferencia efectiva.*

*“A valorización da investigación, un reto pendente”*

Dando resposta á súa responsabilidade na xeración de novo coñecemento, a USC produce moitos resultados de investigación dun excelente nivel científico. Porén a transferencia efectiva destes resultados vese dificultada, en moitas ocasións, polo seu incipiente nivel de desenvolvemento. Precísase, polo tanto, un proceso de maduración dos resultados de investigación ata o estado de desenvolvemento e valorización necesario para facelos chegar ao mercado.

Esta situación non é exclusiva das universidades españolas, xa que se dá practicamente en todas as universidades, mesmo nas de referencia a nivel mundial, as cales están introducindo programas de maduración/valorización dos seus resultados de investigación. Así mesmo, e a falla de marcos institucionais axeitados, algunhas universidades españolas están a deseñar os seus propios programas de valorización en colaboración con entidades financeiras, iniciando o impulso deste tipo de accións.

A USC, tendo en conta o excelente nivel da súa produción científica e a súa traxectoria en accións de transferencia, está obrigada a incorporarse ao grupo de universidades líderes neste tipo de iniciativas pondo en marcha un programa de maduración/valorización de resultados para acadar un maior impacto social e económico dos mesmos. Esta acción pretende ser o xermolo dun conxunto de iniciativas que, apoiándose noutros socios institucionais, permita facer máis eficiente a transferencia de resultados de investigación da USC cara ao tecido socio-económico.

As actuacións para desenvolver son as seguintes:

- 4.1 Desenvolver un programa propio de valorización/maduración de resultados, contando coa colaboración de persoas expertas de distintos sectores produtivos na resolución das convocatorias.
- 4.2 Explorar e aproveitar as ferramentas existentes e os medios dispoñibles nas diferentes administracións públicas e entidades privadas.

5. *Fomentar a cultura emprendedora a través da docencia e da investigación entre toda a comunidade universitaria, e en especial, entre as/os investigadoras/es en formación e o estudiantado.*

*“O emprendemento, unha necesidade social”*

Os programas de emprendemento foron orixinados tanto na USC como na maior parte das universidades españolas, polas oficinas encargadas da transferencia de resultados de investigación (CITT no caso da USC ou as denominadas de xeito xeral como “OTRIs”, Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación). Con esta orixe, estes

programas tiveron como obxectivo principal contribuír á transferencia de resultados de investigación a través da creación de *spin-offs*.

Porén o emprendemento, tanto na súa concepción máis limitada de “apoio a creación de novas empresas”, como no concepto máis amplo de “fomento do espírito emprendedor”, entendido como a capacidade de xerar e liderar novas iniciativas non exclusivamente empresariais, transcende o ámbito da transferencia de tecnoloxía e afecta a todos os colectivos da comunidade universitaria.

No labor de fomentar este espírito emprendedor, a USC debe adaptar a súa estrutura de servizos de xeito que poida dar un maior soporte ás actividades emprendedoras dentro da Universidade. Este apoio non debe limitarse á concepción máis limitada de emprendemento, senón que debe dirixirse cara a toda actividade emprendedora que se produza dentro da Universidade.

As accións de fomento do emprendemento non deben, porén, limitarse á estrutura da USC. O emprendemento dependerá sempre da capacidade emprendedora das persoas que forman a comunidade universitaria. Por este motivo, a Universidade debe pór en marcha programas que axuden a desenvolver estas habilidades no persoal e no estudantado, e que lle permitan apoiarse nos mecanismos que o mercado lle ofrece, como poden ser os programas de emprendemento das administracións públicas e privadas, para desta forma aproveitar todo o seu potencial.

As actuacións para desenvolver son:

- 5.1 Potenciar os servizos de apoio ao emprendemento da USC e difundilos entre toda a comunidade universitaria.
- 5.2 Elaborar programas de formación, dirixidos ao persoal e ao estudantado, que permitan desenvolver habilidades emprendedoras e iniciativas empresariais.
- 5.3 Aproveitar os programas de emprendemento das administracións públicas e entidades privadas.

### *Liña estratéxica: O compromiso e a implicación coa sociedade*

A universidade debe manter un diálogo permanente coa sociedade, xa que precisa do seu apoio e confianza para sobrevivir e debe dar resposta ás súas necesidades a través da docencia e da investigación. Ademais, o papel das universidades non se limita á xeración e transmisión de coñecemento científico e técnico, senón que implica tamén a xeración e transmisión de valores e principios éticos, humanos e culturais.

*“O espírito da USC”*

A responsabilidade social universitaria é o marco baixo o que as universidades asumen un compromiso explícito de creación de valor

social, ambiental e económico e de diálogo, transparencia e rendición de contas para con todos os membros da comunidade universitaria e a sociedade. A USC quere integrar esta responsabilidade social na súa estratexia global e na súa xestión cotiá, o que require tomar en consideración as demandas e expectativas de todos os grupos de interese, facéndooos partícipes da xestión da institución e orientando as actuacións á creación de valor para todos eles, así como avaliar e xestionar os propios impactos económicos, sociais e ambientais, comunicar e someter ao escrutinio público as súas actividades e contribuír á difusión e ao logro dun desenvolvemento sostible, implicando ao conxunto da sociedade e fomentando o espírito da corresponsabilidade entre todos os membros da comunidade universitaria.

Ademais, a USC ten o deber de compartir e pór en valor o seu rico patrimonio histórico, cultural, científico, técnico e natural e de implicar á comunidade universitaria e á sociedade na súa conservación e mellora.

### **Obxectivos e Actuacións:**

#### *1. Reforzar o compromiso da USC coa responsabilidade social.*

A USC ten asumido un firme compromiso coa súa responsabilidade social, reflectido en numerosas iniciativas desenvolvidas nos pasados anos. Pero precisa entender a responsabilidade social como unha estratexia de xestión global e integradora que dote de coherencia e cohesión a esas iniciativas illadas e permita tomar en consideración os intereses de todos os membros da comunidade universitaria e facelos partícipes e corresponsables das decisións de goberno, co obxectivo de lograr o cumprimento da súa misión universitaria de servizo á sociedade e crear para ela valor non só económico, senón tamén social e ambiental.

Deste xeito, a USC debe sistematizar a xestión da súa responsabilidade social e orientala á creación de valor para todas as partes interesadas, garantindo un axeitado equilibrio entre resultados académicos e de investigación, económico-financeiros, culturais, sociais e ambientais, e transmitindo á sociedade os logros en todos estes eidos, facendo patente a contribución que a institución fai á sociedade en termos de creación de valor. Para que isto sexa posible cómpre deseñar unha metodoloxía que permita avaliar esa achega de valor, xunto cun cadro de indicadores que facilite a obtención da información necesaria de forma periódica.

As actuacións por executar son:

- 1.1 Cohesionar as diversas iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas e dotalas de carácter estratéxico.
- 1.2 Elaborar un cadro de indicadores que permita a avaliación da actividade universitaria en todas as vertentes.



- 1.3 Diseñar unha metodoloxía de análise que permita avaliar a contribución da USC á creación de valor para os grupos de interese.
- 1.4 Promover unha maior implicación, participación e interacción dos grupos de interese, empregando ferramentas que permitan mellorar a comunicación entre eles.
- 1.5 Desenvolver políticas activas cara a garantir a saúde e seguridade no traballo, a igualdade de oportunidades e a conciliación da vida laboral e persoal.
- 1.6 Mellorar a relevancia e efectividade da memoria de responsabilidade social.

## 2 *Acadar o recoñecemento por parte da sociedade da contribución da Universidade á creación de valor económico, social e cultural.*

A integración da responsabilidade social da USC na súa estratexia e xestión global, o diálogo aberto cos grupos de interese e o conxunto da sociedade, e a publicación da memoria de responsabilidade social favorecerán a creación de valor económico, social e cultural e incrementarán a súa visibilidade e recoñecemento. Pero isto non é suficiente para acadar o apoio e confianza da sociedade.

A USC debe traballar no desenvolvemento e mellora das ferramentas e mecanismos de comunicación e rendición de contas, incorporando novos instrumentos ou mellorando os xa existentes que axuden a difundir as súas actividades tanto dentro da propia institución como de cara ao exterior.

Mais non se trata só de crear e empregar os medios axeitados, senón de ser capaces de comunicar e facer chegar á sociedade a imaxe real da nosa Institución e da nosa contribución á creación de valor. Para acadar o recoñecemento social que a Universidade precisa é singularmente importante conseguir o compromiso de toda a comunidade universitaria na proxección exterior da Institución, especialmente por parte do seu propio persoal, dos egresados e das egresadas. Para isto cómpre fortalecer a nosa identidade e que as persoas estean perfectamente informadas sobre as actividades da USC e os seus resultados, mellorando o fluxo de información interna e as canles de comunicación para que as súas opinións sexan escoitadas.

As actuacións para desenvolver son:

- 2.1 Levar a cabo un plan de comunicación que comprenda dando menos as seguintes iniciativas
  - Favorecer a identificación e o compromiso de todo o persoal coa Institución, e en particular na súa proxección exterior.

*“Facer chegar á sociedade a nosa contribución á creación de valor”*

- Incrementar a comunicación interna e dar visibilidade á opinión de toda a comunidade universitaria.
- Establecer unha estratexia de comunicación para concienciar á comunidade universitaria da importancia do recoñecemento social da actividade universitaria para o seu mantemento e desenvolvemento.
- Fomentar a colaboración do persoal en actividades de proxección exterior e promoción da USC.
- Difundir as diferentes actividades da Universidade cara á sociedade, empregando diversas canles de comunicación e aproveitando o potencial das novas tecnoloxías da información e comunicación.
- Mellorar a funcionalidade e facilidade de uso da páxina web
- Aproveitar o activo dos egresados e egresadas e das asociacións de antigos alumnos para difundir os valores e as actividades da USC.

3 *Aumentar a sensibilización e a participación dos membros da comunidade universitaria en proxectos relacionados co voluntariado, a participación social e a cooperación ao desenvolvemento.*

Xunto coa súa misión esencial de servizo á sociedade e a súa preocupación por manter un diálogo constante con ela e fomentar a transparencia e a rendición de contas, o compromiso social da Universidade debe manifestarse tamén no apoio ás actividades de voluntariado, participación social e cooperación, tanto mediante a acción directa como a través de campañas de sensibilización e formación, buscando a participación e implicación de todos os membros da comunidade universitaria.

Para potenciar o desenvolvemento destas actividades a USC debe continuar participando de forma directa na cooperación, especialmente a través do impulso de proxectos de investigación neste eido e o incremento da súa presenza en proxectos de cooperación exterior, que poderán converterse ademais nun elemento adicional do proceso de internacionalización da Universidade.

A Universidade debe tamén incrementar a comunicación relativa a estas actividades cara á comunidade universitaria, divulgando e recoñecendo a súa importancia no proceso educativo do estudantado.

As actuacións para desenvolver son:

3.1 Impulsar o desenvolvemento de proxectos de investigación-acción.

*“O compromiso social da comunidade universitaria”*

- 3.2 Mellorar a posición da USC como axente de referencia na cooperación exterior como unha vía de internacionalización.
- 3.3 Difundir entre o estudiantado o recoñecemento de créditos por colaboración en proxectos de voluntariado, participación social e cooperación universitaria e cooperación universitaria.
- 3.4 Utilizar as ferramentas educativas virtuais da USC como elemento de promoción, seguimento e xestión das actividades de aprendizaxe-servizo desenvolvidas entre a Universidade e as entidades do terceiro sector.

4 *Implicar a toda a comunidade universitaria no compromiso coa conservación e a mellora do medioambiente facendo copartícipe deste obxectivo á sociedade.*

O compromiso da Universidade coa sostibilidade atinxe tanto ao seu labor docente e investigador, como á xestión ambiental da Institución, procurando en todo momento fomentar a implicación e participación da comunidade universitaria, e reforzar a súa relación co contorno.

A USC debe optimizar o uso dos recursos e diminuír o impacto ambiental das súas actividades, o cal se consegue optimizando a planificación e xestión ambiental da Institución, e reforzando a sensibilidade e o compromiso dos seus integrantes. Para isto, promoverá a coordinación dos diferentes servizos con competencias en temas de sostibilidade, fomentando un marco común de cooperación. Asemade, debe aproveitar o gran potencial de coñecemento xerado na Universidade, tanto nos ámbitos científicos e tecnolóxicos, como nas Ciencias Sociais e Humanidades, para mellorar o seu desempeño ambiental.

A Universidade de Santiago ten adoptado dun xeito radical este compromiso co medio ambiente, asumindo a filosofía das comunidades en transición, para enfrontar os grandes desafíos ambientais dos nosos tempos, agravados polas dificultades económicas. Con este proxecto, a USC busca traballar pola sostibilidade universitaria cun enfoque máis global e participativo, que pretende promover procesos compartidos de toma de decisións, na procura dunha conciliación de intereses en temas de sostibilidade, o que implica un maior compromiso da USC coa comunidade universitaria e o seu contorno.

Seguindo a súa traxectoria en materia de responsabilidade social, a USC avanzará tamén na comunicación á sociedade dos resultados acadados no eido da sostibilidade ambiental, sendo permeable ás opinións dos diferentes grupos de interese.

As actividades para desenvolver son:

- 4.1 Reforzar as actividades de formación ambiental dirixidas ao estudiantado, PDI e PAS.

*“A conservación do medioambiente, unha obriga”*

- 4.2 Intensificar as actuacións dirixidas a fomentar a participación da comunidade universitaria en actividades que procuren a mellora ambiental na Universidade e no seu contorno.
- 4.3 Diminuír o impacto ambiental das actividades universitarias promovendo medidas de aforro enerxético e consumo responsable de recursos.
- 4.4 Mellorar a xestión ambiental, impulsando a coordinación das diferentes unidades con competencia neste eido.
- 4.5 Comunicar á sociedade o labor desenvolvido pola USC en temas de sostibilidade, dentro do seu compromiso coa responsabilidade social.

5 *Difundir cara á sociedade a cultura da USC e pór en valor o seu patrimonio histórico, cultural, científico, técnico e natural.*

A USC é depositaria dun legado procedente dos máis de cincocentos anos de historia cos que conta. Durante este tempo, a Universidade xestionou este importante patrimonio histórico, cultural, científico, técnico e natural, facéndoo máis importante ano a ano, e situándoo sempre á plena disposición da sociedade. Este importante esforzo fai necesario que a sociedade galega coñeza o importante esforzo que a Universidade está a facer polo seu mantemento.

A dificultade da súa xestión e o importante significado que o patrimonio ten para a sociedade galega e española, implica a necesidade de involucrar ás institucións públicas no seu mantemento e conservación. Esta colaboración permitiría acadar unha maior apertura das instalacións e patrimonio da USC cara á sociedade galega, española e estranxeira, incrementando o seu impacto no contorno social e económico de Galicia.

Finalmente, o compromiso social da USC reflíctese tamén no seu apoio á actividade deportiva e aos valores que a sustentan, do que se benefician tanto os membros da comunidade universitaria como o conxunto da cidadanía.

As actividades para desenvolver son:

- 5.1 Diseñar un plan de difusión da cultura da USC co obxecto de dar a coñecer á sociedade o seu patrimonio e as diversas actividades que desenvolve.
- 5.2 Redefinir o modelo de xestión do patrimonio histórico e natural da USC, implicando ás institucións públicas no seu mantemento e conservación.
- 5.3 Abrir a USC á cidadanía, favorecendo a súa participación nas actividades da Universidade.

*“O patrimonio da USC, un valor para a sociedade”*

- 5.4 Optimizar a xestión e a oferta deportiva da USC ofrecendo servizos que respondan á demanda da comunidade universitaria e abertas á cidadanía de Santiago e Lugo.
- 5.5 Pór á disposición da sociedade o patrimonio da USC para incrementar o turismo cultural de calidade nas cidades de Lugo e Santiago

# 6.

## Plan de seguimiento

## 6.1 Os indicadores estratégicos

A xestión adecuada da función de seguimento e control é tan importante como a propia planificación, xa que garante o peche do proceso executando as medidas previstas, analizando o seu impacto e pondo en marcha as accións correctoras oportunas para corrixir as posibles desviacións. Por isto, é preciso dispoñer dunha metodoloxía de seguimento e control que permita obter información fiable do grao de avance dos obxectivos fixados no Plan e que facilite o seu control por parte dos órganos de goberno, así como a readaptación da planificación dos novos escenarios que puidesen xurdir.

O Plan Estratégico da USC está concibido como unha ferramenta de cambio que facilita a adaptación da USC ás novas realidades e demandas sociais. Esta visión estratéxica esixe una formulación de obxectivos que, indo máis alá da operativa diaria, sirva como referente para o desenvolvemento da mesma. Por iso o Plan fornece indicadores asociados aos obxectivos estratéxicos, conformando un cadro de mando que terá que ser completado co despregamento das actuacións previstas para acadalos.

Os indicadores que se expoñen a continuación foron elaborados para facilitar a medición do cumprimento de obxectivos que pola súa complexidade e capacidade de cambio requiren dun horizonte temporal amplo, e, por tanto, deben ser xestionados con parámetros que teñan en conta o medio e longo prazo. Son moitas e diversas as actuacións a desenvolver para acadar estes obxectivos, o control e execución das mesmas debe formar parte da operativa diaria, e por tanto recollerse nun plan operativo. Nese momento, e dicir cando se despregue o plan operativo e se poñan en marcha as actuacións previstas, será necesario introducir un cadro de indicadores que permita realizar unha análise da implantación e eficacia de cada unha das actuacións. Estes indicadores terán que ser os que o órgano/servizo/área afectada, xunto co órgano responsable do seguimento do plan, consideren máis adecuados para realizar o seguimento. Esta ferramenta é a que agora, unha vez aprobado o Plan Estratégico, ten que ser desenvolvida, e nela terá un papel decisivo a Programación Plurianual.



## Ámbito das Persoas

*Liña estratéxica: Un modelo de recursos humanos baseado na eficacia, a flexibilidade e a sostibilidade*

OBXECTIVO	INDICADORES
Definir e implantar un modelo de xestión de recursos humanos máis flexible e diverso que, en base a un deseño do cadro de persoal nas áreas de docencia, investigación e administración, supoña un aproveitamento equilibrado dos recursos e das potencialidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Grao de cobertura das necesidades de persoal de acordo cos obxectivos marcados.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Redefinir criterios de asignación para valorar e adecuar as cargas de traballo, tendo en conta as singularidades da docencia, investigación e administración.</li> <li>o Facer unha análise da relación de postos de traballo (RPT) do profesorado cara a detectar as necesidades de mellora en canto a cargas de traballo, ámbitos e tarefas.</li> <li>o Deseñar e implantar unha política de selección capaz de cubrir as demandas da Universidade, tendo en conta a necesidade de incorporación de perfís flexibles.</li> <li>o Facilitar a reasignación de persoal dentro da Universidade, atendendo a criterios de formación e experiencia, e sempre co obxectivo de cubrir as necesidades e optimizar os recursos da USC.</li> <li>o Deseñar un sistema de aproveitamento de oportunidades para a Universidade, creando un catálogo dinámico das capacidades e potencialidades do persoal.</li> <li>o Compatibilizar as políticas e actuacións de flexibilidade e horizontalidade na xestión dos recursos humanos coa implantación de medidas de conciliación da vida laboral, persoal e familiar.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Incorporar perfís polivalentes polivalentes, capaces de acompañar á Universidade no proceso de internacionalización, excelencia e calidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % do persoal que cumpre os requisitos de polivalencia</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Definir as características que deben reunir os distintos perfís, identificando as competencias transversais que deben reunir cada un deles.</li> <li>o Deseñar e implantar unha estratexia de captación que teña en conta a necesidade de incorporar este tipo de perfís polivalentes.</li> <li>o Establecer plans de formación en competencias transversais dirixidos a facer posible a reconversión do persoal.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Definir e implantar unha estrutura de apoio que garanta o desenvolvemento das actividades de docencia e transferencia de coñecemento e investigación, creando os	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Implantación da nova estrutura</li> <li>o Valoración da nova estrutura polos beneficiarios da mesma.</li> </ul>

mecanismos que permitan a reconversión dos servizos tradicionais.

#### ACTUACIÓNS

- Levar a cabo un plan para dar cumprimento ao obxectivo que deberá incluír as seguintes fases:
  - Facer un diagnóstico da situación actual, de cara a detectar necesidades de mellora.
  - Deseñar a estrutura que vai a dar resposta a esas necesidades, tendo en conta o previsto no plan estratéxico da USC.
  - Definir as accións que a USC debe executar para acadar a nova estrutura.
  - Pór en marcha un sistema de seguimento que permita avaliar os resultados de funcionamento da nova estrutura, e polo tanto, realizar accións de mellora cando estes non sexan os adecuados.

### *Liña estratéxica: Compromiso co desenvolvemento profesional do seu persoal*

OBXECTIVOS	INDICADORES
Establecer un modelo de carreira profesional e promoción do PDI e do PAS que recoñeza as diversas capacidades e potencialidades para dar resposta ás necesidades da Universidade.	○ Distribución de persoal por grupo / categoría profesional e por área ou servizo de actividade en función dos obxectivos marcados.
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir un modelo de carreira profesional do PAS.</li> <li>○ Establecer un modelo de carreira do PDI adaptando o marco legal ás necesidades e especificidades da USC.</li> <li>○ Definir un sistema de avaliación/recoñecemento capaz de medir as evolucións do persoal en cada un dos niveis definidos nos distintos modelos de carreira profesional.</li> <li>○ Mellorar o sistema de avaliación dos servizos docentes e administrativos.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Prover ao persoal de formación e habilidades en eidos diversos que lle permita avanzar na súa carreira profesional, desenvolver o seu talento e mellorar as oportunidades de promoción, ao tempo que atende ás necesidades da Universidade.	○ % do persoal que promocionou a un grupo profesional superior e participou en actividades de formación nos dous anos anteriores á súa promoción.
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer un modelo de formación que atenda ao momento profesional no que se atopa o traballador ou a traballadora, as necesidades do posto de traballo e os coñecementos técnicos necesarios para manter actualizados os recursos humanos da USC.</li> <li>○ Introducir como unha función necesaria dentro dos recursos humanos a detección de necesidades de formación, así como a metodoloxía formativa máis adecuada para cada unha destas necesidades.</li> <li>○ Introducir competencias transversais tanto de carácter tecnolóxico como en valores, nos programas de formación</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Crear as condicións que permitan captar e reter o talento, favorecendo o cambio progresivo e renovador do persoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Media de idade grupo / categoría profesional e por área ou servizo de actividade en función dos obxectivos marcados.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Definir unha estratexia de renovación do persoal que, xunto coa implantación da carreira profesional, permita a súa promoción.</li> <li>o Empregar os programas de recursos humanos autonómicos, estatais e europeos para a captación e posterior estabilización de persoal, moi particularmente programas como Ramón y Cajal e Isidro Parga Pondal e similares, que teñen acreditado o seu alto rendemento, procurando a incorporación a eles de todos os ámbitos da USC.</li> <li>o Establecer programas de apoio aos ámbitos disciplinares con máis dificultades de captación de persoal.</li> </ul>	

*Liña estratéxica: O estudantado: valor presente e futuro*

OBXECTIVO	INDICADORES
Incrementar o talento na USC a través da atracción de alumnas/os con altas capacidades, aproveitando para iso a boa imaxe de marca da USC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % de estudantes con altas capacidades que estudan na USC</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Diseñar a estratexia que permita a chegada de estudantes con talento, tanto nacionais como estranxeiros:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detectar estudantes con talento que estean preto de comezar a súa etapa universitaria.</li> <li>▪ Promover os programas de posgrao que permitan a chegada de profesionais na busca de formación de calidade.</li> <li>▪ Diseñar e implantar unha estratexia de captación de estudantado estranxeiro a través da difusión no exterior.</li> </ul> </li> <li>o Establecer liñas específicas de actuación destinadas a apoiar ao estudantado con talento e escasa disposición de recursos.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Contribuír á formación integral do estudantado transformando os servizos non académicos converténdooos en ferramentas de apoio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % de estudantes de cada campus que participan en actividades non académicas.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Potenciar as actividades culturais e divulgativas nas residencias e outros servizos da USC.</li> <li>o Aproveitar o nivel de coñecemento e equipamento TIC existente na Universidade para enriquecer o currículo do seu estudantado, intensificando o peso das competencias</li> </ul>	

tecnolóxicas.

- Implicar ao estudantado nas actividades de mellora e conservación do patrimonio cultural, artístico e natural da Universidade.
- Promover a práctica de actividades deportivas.

OBXECTIVO	INDICADORES
Potenciar a orientación dos servizos académicos cara á mellora dos procesos de ensino-aprendizaxe.	○ % de servizos/unidades/áreas que dispoñen dun sistema de xestión implantado
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Optimizar os servizos académicos que ofrece a USC, de xeito que contribúan á mellora dos procesos de ensino-aprendizaxe, potenciando os servizos mellor avaliados.</li> <li>○ Conxugar a necesaria centralización dalgúns servizos coas necesidades de atención descentralizada do estudantado.</li> <li>○ Converter a BUSC nun “Centro de recursos para a docencia, a aprendizaxe e a investigación”.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Mellorar a empregabilidade dos egresados e profesionais formados na Universidade.	○ Tempo medio por titulación en atopar emprego
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseñar un plan de fidelización dos egresados e das egresadas para aproveitar o seu potencial de cara á inserción laboral dos titulados e das tituladas da USC.</li> <li>○ Reestruturar os mecanismos de inserción laboral da USC, profesionalizando a súa xestión, e dotando á USC dos recursos necesarios para o desenvolvemento da actividade.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir o modelo de prestación do servizo, tendo en conta tanto a xestión da información dos titulados e das tituladas como as actividades de activación e inserción laboral.</li> <li>○ .Establecer as canles de integración dos servizos de emprego da USC no sistema público e privado de emprego.</li> </ul> </li> <li>○ Fomentar a relación dos estudantes co mundo laboral dende as primeiras etapas de formación mediante a realización de prácticas laborais.</li> <li>○ Establecer programas específicos para as titulacións con menores taxas de empregabilidade</li> <li>○ Crear unha bolsa de emprego.</li> <li>○ Procurar que o currículo formativo das novas titulacións introduza as competencias e habilidades requiridas polo contorno socioeconómico.</li> <li>○ Incluir nos plans de estudo competencias transversais que garantan a integración da prevención de riscos laborais, medioambiente e desenvolvemento sostible nas actividades profesionais relacionadas cos distintos ámbitos de coñecemento.</li> </ul>	

## Ámbito: *Actividade Universitaria*

### *Liña Estratégica: Oferta de titulacións adaptada ás necesidades da sociedade*

OBXECTIVO	INDICADORES
Optimizar a oferta de títulos de grao para axustala á realidade actual e ás necesidades emerxentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % de prazas cubertas por alumnos/as matriculados na súa opción preferente</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Analizar a oferta actual para identificar os seus puntos fortes e febles e analizar o contexto para detectar as demandas da sociedade.</li> <li>o Establecer un plan que permita corrixir as debilidades detectadas.</li> <li>o Definir unha nova oferta conforme coas necesidades sociais e as estratexias da USC.</li> <li>o Identificar e prever, de forma continua, os cambios nas demandas da sociedade para tratar de darlle resposta.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Conformar unha oferta de posgrao especializada e competitiva respecto ao contorno universitario, nacional e internacional, incrementando o prestixio social dos estudos de posgrao.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % de programas de doutoramento con Mención cara á excelencia.</li> <li>o % de prazas cubertas en titulacións de máster.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Analizar a actual oferta de másteres e programas de doutoramento e definir a estratexia para configurar unha nova oferta excelente que inclúa másteres profesionalizantes.</li> <li>o Establecer os mecanismos de seguimento e acción que permitan a actualización continua da oferta de posgrao.</li> <li>o Promover convenios con administracións e empresas para que participen e reforcen os másteres profesionais.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Ampliación da oferta formativa para o recoñecemento de competencias transversais en todos os estudos de grao da USC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nº de accións formativas ofertadas enfocadas a acadar competencias transversais</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Definir o conxunto de competencias transversais que deberían adquirir os graduados e as graduadas da USC ao longo da súa formación.</li> <li>o Identificar as propostas formativas necesarias para acadar as competencias transversais.</li> <li>o Regular o procedemento para o completo recoñecemento destas competencias nos títulos de grao da USC.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Mellorar o coñecemento da oferta formativa da USC por parte da sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % de centros educativos de secundaria que participan en actividades de orientación preuniversitaria.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Definir un plan de difusión integral da oferta formativa da USC</li> <li>o Diseñar estratexias de promoción das titulacións, poñendo en valor a súa especialización.</li> </ul>	

*Liña estratéxica: Procura da excelencia na docencia*

OBXECTIVO	INDICADORES
Xeneralizar o uso do novo modelo de ensino-aprendizaxe derivado da adaptación ao EEES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o % de docentes que participan en actividades de formación sobre metodoloxía docente</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Promover a utilización polo profesorado das novas metodoloxías docentes e das tecnoloxías de apoio.</li> <li>o Desenvolver no estudantado as habilidades necesarias para o aproveitamento das novas metodoloxías de ensino-aprendizaxe co obxectivo de acadar un maior rendemento académico.</li> <li>o Adaptar os medios materiais e as infraestruturas da Universidade ás esixencias do novo modelo.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Reforzar a interacción entre a docencia e a investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o nº de estudantes que participan en actividades de investigación.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Favorecer que o profesorado poida impartir docencia, fundamentalmente a nivel de posgrao, relacionada co ámbito en que desenvolve a súa investigación.</li> <li>o Achegar o estudantado de grao ao mundo da investigación, incluíndo na programación docente aspectos relacionados coa actividade investigadora.</li> <li>o Promover a participación do estudantado en actividades relacionadas coa investigación.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Valorar e recoñecer a calidade da actividade docente do profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Recoñecemento público dos docentes con resultado excelente na súa avaliación (Programa DOCENTIA).</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mellorar a fiabilidade e o rigor do procedemento de avaliación da actividade docente, facelo operativo e definir as súas consecuencias, incluíndo os requisitos mínimos para acadar o recoñecemento de méritos de docencia. Realizar unha análise continua dos resultados da aplicación dos indicadores de calidade da docencia e darlle difusión entre a</li> </ul>	

comunidade universitaria.

*Liña estratéxica: Cara á excelencia investigadora*

OBXECTIVO	INDICADORES
Mellorar a posición internacional da USC no eido da investigación.	o Posición da USC nos rankings nacionais e internacionais de maior prestixio.
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Analizar os rankings internacionais para identificar os indicadores máis axeitados a cada rama de coñecemento cara á súa mellora</li> <li>o Diseñar un sistema de avaliación unidades de investigación, que permita valorar o logro de obxectivos que axuden a avanzar neses rankings.</li> <li>o Establecer contratos programa para o reparto do orzamento, primando os proxectos que se acomoden aos obxectivos definidos pola USC.</li> <li>o Diseñar un plan que permita a incorporación do estudando excelente á investigación.</li> <li>o Promover o mantemento dos programas propios de bolsas e contratos</li> <li>o Promover colaboracións horizontais, mellorando a información e o coñecemento entre os grupos de investigación, cara a un mellor aproveitamento dos recursos humanos.</li> <li>o Fomentar a participación das/dos investigadoras/es da USC en premios de carácter científico de recoñecido prestixio internacional.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Potenciar o desenvolvemento dos Campus de Excelencia Internacional nos que participa a USC e sacar proveito do seu impacto cara á proxección internacional da Universidade.	o Nº de novos ámbitos de investigación que se incorporan aos proxectos do Campus Vida e Campus do Mar.
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Analizar a conexión da investigación realizada na USC coa temática dos Campus de Excelencia.</li> <li>o Promover a integración de novos ámbitos de investigación nos proxectos dos Campus de Excelencia.</li> <li>o Fomentar a relación co contorno local, estatal e internacional para potenciar os proxectos dos CEI.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Incrementar a porcentaxe de PDI activo en investigación.	o % do PDI activo en investigación
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Analizar as causas polas que unha parte do PDI non é activa en investigación e deseñar mecanismos que permitan corrixir esta situación.</li> <li>o Redefinir as políticas do PDI cara a incrementar a súa participación en actividades de investigación</li> <li>o Computar de maneira máis axeitada os labores de investigación no conxunto da actividade do profesorado para que este recoñecemento do esforzo investigador incentive o aumento da actividade investigadora.</li> <li>o Establecer mecanismos e criterios para captar e consolidar na USC a persoal de</li> </ul>	



excelencia investigadora definido nas carreiras investigadoras e programas de recursos humanos autonómicos, estatais ou europeos.

OBXECTIVO	INDICADORES
Optimizar a utilización dos servizos de apoio á investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Custo dos servizos de apoio por investigador/a</li> <li>○ Custo dos servizos de apoio por usuario</li> </ul>

**ACTUACIÓN**

6. Reestruturar os servizos de apoio e infraestruturas de investigación (bibliotecas, laboratorios, ...) co obxecto de corrixir os desequilibrios existentes,tendo en conta a distinta natureza das necesidades de investigación dos ámbitos de coñecemento.
  - Incorporar un plan de avaliación da calidade, custo e rendemento dos servizos e unidades de apoio á investigación.
  - Establecer acordos con outras institucións para a adquisición e a utilización compartida de grandes infraestruturas e dos servizos de apoio á investigación.
  - Establecer modelos de uso compartido dos recursos e instalacións dentro da USC.
  - Establecer programas de formación para o persoal dos servizos de apoio á investigación.
  - Establecer mecanismos de autosuficiencia e contratos programa coas unidades de I+D+i da USC (institutos, centros singulares de investigación, etc.).

OBXECTIVO	INDICADORES
Conseguir a participación doutras institucións na xestión dos centros de investigación.	○ % de centros de investigación nos que participan entidades externas

**ACTUACIÓN**

- Acadar a participación de institucións alleas á USC na xestión dos centros de investigación.
- Establecer acordos de colaboración coas entidades que optimicen o rendemento dos centros de investigación.
- Favorecer a incorporación temporal de persoal investigador doutras entidades nos centros da USC.

## Ámbito: Xestión Institucional

*Liña estratéxica: Unha universidade de recoñecido prestixio internacional*

OBXECTIVO	INDICADORES
<p>Avanzar no proceso de internacionalización da universidade na docencia, investigación e xestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alumnos de intercambio.</li> <li>○ Número de meses de estancia en universidades estranxeiras do PDI.</li> <li>○ Posición rankings internacionais: valor do indicador International Collaboration do SIR World Report: Global Ranking.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deseño e implementación dun plan estratéxico de internacionalización que comprenda, cando menos, as seguintes accións:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotar á comunidade universitaria das competencias lingüísticas necesarias para desenvolver as súas funcións nun contexto internacional, aproveitando e reforzando os recursos humanos e materiais xa existentes na USC..</li> <li>▪ Mellorar as canles de comunicación no ámbito da internacionalización e a información da USC cara ao exterior.</li> <li>▪ Promover e facilitar a mobilidade do estudantado, primando criterios de calidade sobre os de cantidade, e promover e facilitar a mobilidade do PDI e do PAS dentro dunha estratexia previamente definida pola USC.</li> <li>▪ Potenciar e facilitar a mobilidade do PDI, PAS e estudantes.</li> <li>▪ Promover o carácter internacional dos membros da comunidade universitaria</li> <li>▪ Desenvolver unha oferta académica orientada á demanda exterior.</li> <li>▪ Potenciar o carácter internacional dos estudos de posgrao.</li> <li>▪ Fomentar a internacionalización da actividade investigadora e a súa difusión.</li> <li>▪ Adaptar a estrutura organizativa da USC para responder ás necesidades derivadas da internacionalización.</li> </ul> </li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
<p>Incrementar as relacións con universidades estranxeiras, servindo de ponte entre a Unión Europea e Latinoamérica e aproveitando as novas oportunidades en Estados Unidos, Canadá e países de economía emerxente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % de titulacións compartidas.</li> <li>○ % de programas de doutoramento compartidos.</li> <li>○ % de teses con mención internacional lidas.</li> <li>○ % de doutorandos estranxeiros.</li> <li>○ % de directores e codirectores de teses estranxeiros.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir prioridades nas políticas activas da USC na busca de relacións con universidades estranxeiras.</li> <li>○ Acadar acordos estratéxicos de colaboración con estas universidades, que permitan o intercambio e transferencia de coñecemento.</li> <li>○ Establecer titulacións conxuntas con universidades estranxeiras</li> <li>○ Potenciar a Escola de Doutoramento internacional e promover as teses con mención internacional.</li> </ul>	

- Aproveitar a posición de privilexio que lle outorga a USC a súa capacidade de interlocución. co mundo lusófono e con Hispanoamérica.

OBXECTIVO	INDICADORES
Internacionalización da colaboración coas empresas tanto con fins docentes como de investigación, transferencia e emprendemento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nº de acordos acadados con empresas estranxeiras.</li> <li>○ % de alumnos/as que fan prácticas no estranxeiro.</li> <li>○ % de investigadoras/es da USC que participa en convenios ou contratos con empresas estranxeiras.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aproveitar as relacións coas empresas multinacionais galegas que poidan facilitar a presenza da USC no exterior.</li> <li>○ Favorecer a internacionalización do currículo dos egresados e das egresadas da USC mediante prácticas en empresas no exterior.</li> </ul>	

*Liña estratéxica: Xestión simple, eficaz e transparente dos recursos*

OBXECTIVO	INDICADORES
Xestión transparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Difundir a través da rede a totalidade das cantidades recibidas por cada un dos traballadores da USC (PDI e PAS) indicando para que as mesmas sexan comprensibles as cantidades correspondentes aos salarios base, complementos por antigüidade, outros complementos, cursos e seminarios, tribunais, proxectos de investigación, etc. á vez que facemos pedagogía das múltiples funcións que recaen no persoal da USC. Por suposto esta información respetará a Lei de Protección de datos, anonimizando os nomes e datos persoais.</li> <li>○ Difundir a través da rede a totalidade das compras e contratos con calquera empresas ou institución, independentemente da súa contía mellorando a actual lei de contratos do estado, comprometémonos a facer esta información comprensible e aberta ao conxunto dos cidadáns. Difundir no mesmo sentido os convenios asinados pola USC incluíndo os textos completos e anexos dos mesmos.</li> <li>○ Difundir a través da rede periodicamente os ingresos recibidos das distintas institucións así como das distintas taxas recibidas, dando transparencia tamén as cantidades adeudadas ou en litixio con institucións ou empresas.</li> <li>○ Promover a publicación en aberto tanto dos documentos relativos á xestión universitaria como a produción científica e técnica, usando licenzas tipo Creative Commons que permitan devolver á sociedade a inversión realizada nas universidades públicas.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Incrementar o financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % de financiamento acadado fóra do plan de financiamento.</li> <li>○ % de financiamento acadado do plan de</li> </ul>

financiamento sobre o máximo total posible.

#### ACTUACIÓNS

- Garantir a suficiencia dos recursos financeiros segundo criterios que recoñezan as características propias da USC.
- Diversificar a captación de recursos fóra do plan de financiamento do SUG.
- Potenciar as políticas de captación de estudantes de formación continua.
- Mellorar a xestión e a comercialización de produtos e servizos ligados á marca, patrimonio e actividades da USC.

#### OBXECTIVO

#### INDICADORES

Optimizar o uso dos recursos, establecendo un sistema de información e xestión integral

- % de recursos compartidos.

#### ACTUACIÓNS

- Racionalizar a utilización dos recursos acadados, tanto en gastos correntes como en investimentos de capital.
- Utilizar a información derivada do sistema de contabilidade analítica no proceso de toma de decisións.
- Simplificar a xestión administrativa, evitando duplicidades.
- Establecer un sistema de xestión que facilite o uso de recursos compartidos.

#### OBXECTIVO

#### INDICADORES

Adaptar a estrutura organizativa de xestión e de servizos á realidade da USC.

- Certificación do sistema de implantación de sistemas de calidade da xestión.

#### ACTUACIÓNS

- Analizar a estrutura organizativa e de goberno da Universidade de cara á súa adaptación para unha xestión mais áxil e eficaz.
- Incrementar o número de servizos ou centros de xestión da Universidade que teñan implantado un sistema de xestión da calidade, de xestión ambiental e de seguridade e saúde no traballo.
- Redefinir, se procede, as funcións do grupo de empresas nas que participa a USC segundo as necesidades e obxectivos da Universidade.
- Simplificar, organizar e unificar a información sobre normativas e procedementos das distintas unidades e servizos.

#### OBXECTIVO

#### INDICADORES

Conseguir unha maior articulación entre os campus de Santiago e Lugo.

- Nº de iniciativas bicampus para a mellora da composición da oferta de titulacións.
- % de proxectos de investigación bicampus.

#### ACTUACIÓNS

- Introducir no futuro criterios de especialización que axuden a establecer un perfil propio

- aproveitando as capacidades de toda a Universidade.
- Potenciar a comunicación entre ambos os dous campus.
- Reforzar a complementariedade da oferta dos dous campus.

## Ámbito: *Relación co Contorno*

### *Liña estratéxica: Transferencia efectiva de coñecemento*

OBXECTIVO	INDICADORES
Incrementar o compromiso da USC coa transferencia de coñecemento cara ao seu contorno, non só para contribuír ao seu desenvolvemento socio-económico, mais tamén como fórmula de progreso social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resultados de investigación. Patentes en explotación.</li> <li>○ N<sup>o</sup> de acordos de colaboración en sectores de relevancia social.</li> <li>○ N<sup>o</sup> de patentes, rexistros de software e modelos de utilidade concedidos</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reforzar as canles institucionais para propiciar as relacións entre as/os investigadoras/es e o contorno.</li> <li>○ Aproveitar as novas tecnoloxías da información para abrir novos espazos de transferencia, dando unha nova orientación a contidos tradicionais da Universidade.</li> <li>○ Fomentar a transferencia de coñecemento e establecer acordos de colaboración en sectores de relevancia social así como a través de accións conducentes ao ben público e á igualdade e integración sociais.</li> <li>○ Establecer sistemas de medición da repercusión da transferencia de coñecemento no contorno e dos custos que implica para a USC.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Dar un novo pulo á innovación e transferencia de coñecemento aproveitando a experiencia nos ámbitos disciplinares con actividade recoñecida neste eido e propondo novos modelos axeitados para outros ámbitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % de proxectos de transferencia nos que colaboren de forma interdisciplinar polo menos dúas ramas de coñecemento.</li> <li>○ N<sup>o</sup> de acordos estratéxicos de transferencia co sector empresarial.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visibilizar os servizos de transferencia da USC e mostrar a todo o PDI as posibilidades e os beneficios desta actividade.</li> <li>○ Facer visibles os casos de éxito e os beneficios que supoñen tanto persoalmente como para a USC como institución e para a sociedade</li> <li>○ Establecer as canles axeitadas para fomentar a relación entre o PDI das diferentes ramas de coñecemento a través de iniciativas e proxectos comúns.</li> <li>○ Explorar novas vías ou mecanismos de transferencia específicos para os diferentes ámbitos disciplinares.</li> <li>○ Desenvolver un servizo que canalice as capacidades e potencialidades do PDI para responder ás demandas de transferencia do coñecemento.</li> <li>○ Acadar acordos estratéxicos de transferencia de coñecemento cos diferentes sectores empresariais</li> <li>○ Establecer sistemas de valoración dos retornos para a USC da actividade de transferencia e fixar os procedementos para harmonizar o impulso á transferencia coa actividade docente e o apoio á investigación básica.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Facilitar e promover a actividade de transferencia en Humanidades e en Ciencias Sociais e Xurídicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % de proxectos de transferencia nas áreas de Ciencias Sociais e Humanas</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar unha análise dos sistemas de transferencia empregados actualmente en Ciencias Sociais e Xurídicas e en Humanidades tanto na USC como noutras universidades e organismos de investigación.</li> <li>○ Diseñar sistemas e ferramentas de transferencia específicos e axeitados para estes ámbitos, baseándose nos resultados acadados no punto anterior.</li> <li>○ Realizar un plan de apoio á transferencia para o PDI destes ámbitos.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Facilitar o desenvolvemento de procesos de maduración dos resultados de investigación para facelos máis aplicables e, deste xeito, lograr a súa transferencia efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ N° de proxectos de valorización/maduración de resultados presentados polos membros da comunidade universitaria ao programa propio.</li> <li>○ N° de proxectos de valorización/maduración de resultados presentados polos membros da comunidade universitaria a programas doutras entidades.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolver un programa propio de valorización/maduración de resultados, contando coa colaboración de expertos de distintos sectores produtivos na resolución das convocatorias.</li> <li>○ Explorar e aproveitar as ferramentas existentes e os medios dispoñibles nas diferentes administracións públicas e entidades privadas.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Fomentar a cultura emprendedora a través da docencia e da investigación entre toda a comunidade universitaria, e en especial, entre as/os investigadoras/es en formación e o estudiantado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nº de proxectos empresariais presentados nos servizos de apoio ao emprendemento polos membros da comunidade universitaria.</li> <li>○ nº de empresas baseadas no coñecemento e a investigación creadas polos membros da comunidade universitaria.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reestruturar os servizos de apoio ao emprendemento da USC e difundilos entre toda a comunidade universitaria.</li> <li>○ Elaborar programas de formación, dirixidos ao PDI, ao PASE ao estudiantado, que permitan desenvolver habilidades emprendedoras e iniciativas empresariais.</li> <li>○ Aproveitar os programas de emprendemento das administracións públicas e entidades privadas.</li> </ul>	



*Liña estratéxica: O compromiso e a implicación coa sociedade*

OBXECTIVO	INDICADORES
Reforzar o compromiso da USC coa responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ N<sup>o</sup> de iniciativas postas en marcha pola USC para fomentar a participación dos membros da comunidade universitaria en iniciativas de interese social.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cohesionar as diversas iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas e dotadas de carácter estratéxico.</li> <li>○ Elaborar un cadro de indicadores que permita a avaliación da actividade universitaria en todas as vertentes.</li> <li>○ Deseñar unha metodoloxía de análise que permita avaliar a contribución da USC á creación de valor para os grupos de interese.</li> <li>○ Promover unha maior implicación, participación e interacción dos grupos de interese, empregando ferramentas que permitan mellorar a comunicación entre eles.</li> <li>○ Desenvolver políticas activas cara a garantir a saúde e seguridade no traballo, a igualdade de oportunidades e a conciliación da vida laboral e persoal.</li> <li>○ Mellorar a relevancia e efectividade da memoria de responsabilidade social.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Acadar o recoñecemento por parte da sociedade da contribución da Universidade á creación de valor económico, social e cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valoración da sociedade galega sobre a función social da Universidade.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Levar a cabo un plan de comunicación que comprenda cando menos as seguintes iniciativas                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favorecer a identificación e o compromiso de todo o persoal coa Institución, e en particular na súa proxección exterior.</li> <li>▪ Incrementar a comunicación interna e dar visibilidade á opinión de toda a comunidade universitaria.</li> <li>▪ Establecer unha estratexia de comunicación para concienciar á comunidade universitaria da importancia do recoñecemento social da actividade universitaria para o seu mantemento e desenvolvemento.</li> <li>▪ Fomentar a colaboración do persoal en actividades de proxección exterior e promoción da USC.</li> <li>▪ Difundir as diferentes actividades da Universidade cara á sociedade, empregando diversas canles de comunicación e aproveitando o potencial das novas tecnoloxías da información e comunicación.</li> <li>▪ Mellorar a funcionalidade e facilidade de uso da páxina WEB</li> <li>▪ Aproveitar o activo dos egresados e das egresadas e das asociacións de antigos alumnos para difundir os valores e as actividades da USC.</li> </ul> </li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Aumentar a sensibilización e a participación dos membros da comunidade universitaria en proxectos relacionados co voluntariado, a participación social e a cooperación ao desenvolvemento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % da comunidade universitaria que participa en actividades de voluntariado, participación e cooperación.</li> <li>○ nº de proxectos de investigación-acción asinados.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impulsar o desenvolvemento de proxectos de investigación-acción.</li> <li>○ Mellorar a posición da USC como axente de referencia na cooperación exterior como unha vía de internacionalización.</li> <li>○ Difundir entre o estudantado o recoñecemento de créditos por colaboración en proxectos de voluntariado, participación social e cooperación universitaria e cooperación universitaria.</li> <li>○ Utilizar as ferramentas educativas virtuais da USC como elemento de promoción, seguimento e xestión das actividades de aprendizaxe-servizo desenvolvidas entre a Universidade e as entidades do terceiro sector.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Implicar a toda a comunidade universitaria no compromiso coa conservación e a mellora do medioambiente facendo copartícipe deste obxectivo á sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pegada ecolóxica.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reforzar as actividades de formación ambiental dirixidas ao estudantado, PDI e PAS.</li> <li>○ Intensificar as actuacións dirixidas a fomentar a participación da comunidade universitaria en actividades que procuren a mellora ambiental na Universidade e no seu contorno.</li> <li>○ Diminuír o impacto ambiental das actividades universitarias promovendo medidas de aforro enerxético e consumo responsable de recursos.</li> <li>○ Mellorar a xestión ambiental, impulsando a coordinación das diferentes unidades con competencia neste eido.</li> <li>○ Comunicar á sociedade o labor desenvolvido pola USC en temas de sostibilidade, dentro do seu compromiso coa responsabilidade social.</li> </ul>	

OBXECTIVO	INDICADORES
Difundir cara á sociedade a cultura da USC e pór en valor o seu patrimonio histórico, cultural, científico, técnico e natural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nº de actividades abertas á sociedade e análise do seu impacto.</li> </ul>
ACTUACIÓNS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseñar un plan de difusión da cultura da USC co obxecto de dar a coñecer á sociedade o seu patrimonio e as diversas actividades que desenvolve.</li> <li>○ Redefinir o modelo de xestión do patrimonio histórico e natural da USC, implicando ás institucións públicas no seu mantemento e conservación.</li> <li>○ Abrir a USC á cidadanía, favorecendo a súa participación nas actividades da Universidade.</li> <li>○ Optimizar a xestión e a oferta deportiva da USC ofrecendo servizos que respondan á</li> </ul>	

- demanda da comunidade universitaria e abertas aos cidadáns de Santiago e Lugo.
- Pór á disposición da sociedade o patrimonio da USC para incrementar o turismo cultural de calidade nas cidades de Lugo e Santiago

## 6.2 Plan operativo

A Programación Plurianual será a principal ferramenta de execución da estratexia da USC. Debe estar aliñada co Plan Estratégico, e deberá conter as actuacións prioritarias a executar durante o seu período de vixencia.

O sistema de seguimento e control do Plan Estratégico será desenvolvido pola Vicerreitoría de Responsabilidade Social e Calidade e terá como principal ferramenta de execución un cadro de mando no que se poñan en relación cada un dos obxectivos estratégicos coas actuacións previstas para acadalos e os seus respectivos indicadores.

Os resultados do seguimento recolleranse na Memoria Anual de execución do Plan Estratégico, que se incorporará ao sistema de rendición de contas da USC e conterá información necesaria para avaliar o grao de avance do Plan e das liñas de actuación máis relevantes do mesmo. Terá que dar conta do cumprimento de cada unha das actuacións desenvolvidas e da súa contribución á consecución do obxectivo estratégico para o que foron definidas.

Co fin de manter a transparencia e o espírito de participación da comunidade universitaria, a Vicerreitoría poderá convocar Comisións de Traballo compostas polos responsables da execución das actuacións nos que tamén poderán participar membros dos Grupos de Traballo que elaboraron o presente Plan Estratégico.

## 6.3 Revisión do Plan Estratégico

O amplo horizonte de vixencia deste Plan Estratégico fai necesario establecer unha sistemática para a súa revisión que complemente o procedemento de seguimento establecido. O ano 2015 parece un momento axeitado para levar a cabo esta revisión dado que é o último ano de vixencia do actual plan de financiamento do SUG. O obxecto desta revisión é incorporar á estratexia da USC todos aqueles cambios relevantes que xurdan tanto no contorno social e económico da Universidade como as posibilidades no novo plan de financiamento.

A vicerreitoría con competencias en calidade e planificación será a responsable de liderar esa revisión e poderá contar coas comisións de traballo compostas polos responsables da implantación das actuacións recollidas no Plan así como cos membros dos Grupos de Traballo que participaron na súa elaboración.

# 7.

## Anexos

## Composición dos grupos de traballo

### **ÁMBITO PERSOAS**

1. Sra. Dona Cristina Abeal Pereira
2. Sra. Dona María Lourdes Batán Aira
3. Sra. Dona Ana Bravo del Moral
4. Sra. Dona Saleta Chao Rivas
5. Sra. Dona Carmen Fernández Morante
6. Sr. Don Antonio Xabier Ferreira Fernández
7. Sr. Don Lucas Gómez Fernández
8. Sr. Don Enrique Macías Virgós
9. Sr. Don Xoán Mariñas Liste
10. Sr. Don Antonio Redondo López
11. Sra. Dona Sara Serrano Estrada

### **ÁMBITO ACTIVIDADE UNIVERSITARIA**

1. Sr. Don Andrés Barreiro Lois
2. Sr. Don Saúl Beceiro Novo
3. Sr. Don Lourenzo Fernández Prieto
4. Sr. Don Pedro García Herradón
5. Sr. Don Ángel García Vidal
6. Sr. Don Francisco González García
7. Sra. Dona María Esther Hervés Sayar
8. Sr. Don Juan Lema Rodicio
9. Sra. Dona Elena López Lago
10. Sr. Don Juan Nieto Torres
11. Sra. Dona M<sup>a</sup> Victoria Otero Espinar

**ÁMBITO XESTION INSTITUCIONAL**

1. Sra. Dona Pilar Bermejo Barrera
2. Sra. Dona Sara Cantorna Agra
3. Sr. Don Juan Carlos Carreira Pérez
4. Sr. Don Adrián Dios Vicente
- 5.** Sr. Don Francisco Ramón Durán Villa
6. Sra. Dona María Isabel García del Río
7. Sr. Don Xacobe García Soto
8. Sr. Don Ernesto González Seoane
9. Sr. Don Xosé Lois Carral
10. Sr. Don Andrés Soto Varela
11. Sr. Don Juan Viaño Rey

**ÁMBITO RELACIÓN CO CONTORNO**

1. Sra. Dona M<sup>a</sup> Jesús Aira Rodríguez
2. Sra. Dona Dolores Álvarez Pérez
3. Sr. Don Javier Bueno Lema
4. Sra. Dona Andrea Martínez Fernández
5. Sra. Dona M<sup>a</sup> Jesús Nuñez Iglesias
6. Sra. Dona Mercedes Pintos Barral
7. Sra. Dona Isabel Porto Golpe
8. Sr. Don Miguel Rodríguez Fernández
9. Sr. Don Xosé Antón Rubal López
- 10.** Sra. Dona Benita Silva Hermo
11. Sr. Don Elías Torres Feijoo



