



# ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DA USC 2023-2026

Bases da oferta formativa para o persoal da USC  
(PAS, PDI, PI)

## Contido

1. Liñas estratéxicas e obxectivos internos.....	2
2. Estrutura da formación .....	3
3. Actividades formativas.....	6
4. Recoñecemento .....	8
5. Estratexia, programas anuais e convocatorias. Publicidade e difusión .....	9
6. Financiamento.....	9
7. Seguimento e avaliación .....	10
8. Aprobación .....	11

A Estratexia de Formación de Persoal da USC 2023-2026 responde á misión do Centro de Formación de Persoal (CFP), que comezou a súa andaina en setembro de 2022, de planificar, deseñar, executar e avaliar políticas formativas destinadas á totalidade do persoal da USC (PAS, PDI e PI), que estean aliñadas coas liñas estratéxicas aprobadas pola USC, que respondan ás necesidades formativas detectadas e que se orienten ao desenvolvemento profesional, como peza esencial para o cambio e a mellora da docencia, da investigación, da xestión e dos servizos que presta a USC.

A Estratexia non é tanto un plan coma un documento para a racionalización e a mellora da organización, a xestión e a comunicación da política formativa para o persoal da USC. Como estratexia:

- Alíñase coas Liñas Xerais da Programación Plurianual 2023-2026, aprobadas polo Claustro o 2 de decembro de 2022.
- Deberá responder ás liñas estratéxicas e instrumentais que se determinen nas liñas xerais dos orzamentos anuais da USC.
- Intenta responder ás necesidades formativas detectadas polo persoal en xeral, as xefaturas dos diversos servizos e unidades, as direccións de áreas e vicerreitorías, e mais diversos axentes (colectivos de profesorado novo, grupos de investigación, expertos en procesos formativos, órganos de participación sindical, etc.) a través das consultas canalizadas mediante formularios electrónicos e xuntanzas específicas.
- Ademais, tamén ten en conta a revisión do Plan de Formación de PAS e do Plan de Formación e Innovación Docente dos últimos anos (tipoloxía das actividades formativas; solicitudes recibidas para cada curso e taxa de cobertura da demanda; avaliación de satisfacción; valoración dos docentes; e a avaliación do propio persoal e colaboradores/as do CFP).
- Ten en conta a oferta formativa que fornece anualmente a EGAP para o persoal de administración e servizos.

A Estratexia pretende dotar de estabilidade e visión estratéxica á política de formación do persoal da USC, nos seus contidos formativos pero tamén na estruturación, xestión e xeito de presentala e difundila.

## 1. Liñas estratéxicas e obxectivos internos

A Estratexia de Formación de Persoal da USC 2023-2026 xira arredor das seguintes **liñas estratéxicas**:

1. Apoiar o relevo xeracional do PDI e do PAS.
2. Apoiar os procesos de estabilización e estruturalización do persoal.
3. Apoiar a carreira do persoal investigador (HRS4R).
4. Apoiar a aparición do talento, o liderado e a innovación.
5. Apoiar a transformación dixital na xestión e na docencia.
6. Apoiar a mellora da calidade da docencia.
7. Apoiar os procesos de reorganización de áreas e servizos.
8. Apoiar a mellora da eficiencia e a racionalidade da xestión.

9. Apoiar a orientación dos servizos ás persoas usuarias.
10. Apoiar a avaliación do desempeño e a posta en marcha da carreira horizontal.
11. Apoiar a sustentabilidade e a eficiencia enerxética.
12. Apoiar o espallamento da cultura organizativa en valores da USC.

Por outra banda, a crise da Covid-19 evidenciou a necesidade das persoas, mais tamén das organizacións, de “aprender a aprender” e de aprender a responder en situacións novas, cambiantes ou de crise, así como de revisar todo o que ten que ver coa aprendizaxe en relación coa xestión do coñecemento e o aproveitamento da intelixencia colectiva.

Para facilitar o desempeño profesional nunha contexto cambiante e incerto coma o actual, a Estratexia quere poñer os esteos do redeseño da formación, para ila orientando cara a un novo foco, a mellora de competencias, máis cá simple adquisición de coñecementos. A nova focaxe tradúcese nos seguintes **obxectivos en relación á propia formación**:

1. Estructurar as actividades formativas.
2. Ampliar a tipoloxía das actividades formativas.
3. Promover a transferencia dos coñecementos adquiridos ao posto de traballo.
4. Poñer as bases do redeseño das actividades formativas baseándose en competencias.
5. Aproveitar o coñecemento e a intelixencia colectiva para a formación entre iguais e colaborativa.
6. Racionalizar a oferta formativa para os tres colectivos aos que se dirixe (PAS, PDI, PI)
7. Ampliar o recoñecemento das actividades formativas.

## 2. Estructura da formación

A Estratexia de Formación 2023-2026 implementarase mediante **programas anuais e/ou semestrais** de actividades formativas. Deste xeito, a oferta formativa adaptarase ás liñas estratéxicas e instrumentais que se determinen nas liñas xerais dos orzamentos anuais da USC.

As actividades formativas estruturaranse arredor de catro eixes: módulos, programas formativos, áreas temáticas e itinerarios formativos.

Os **módulos** son conxuntos de actividades formativas que, ao sumaren as diversas destrezas, desenvolven unha competencia. Non é obrigado que as actividades formativas se integren en módulos.

As actividades formativas e os módulos encadraranse sempre nunha ou varias **áreas temáticas**, que, á súa vez, poderán definirse en sub-áreas. As áreas temáticas da formación da USC son as seguintes:

1. Principios e valores da USC
2. Actitudes e relacións na USC
3. Organización e funcionamento da USC
4. Planificación e organización do traballo
5. Dirección

6. Ensino-aprendizaxe e xestión do coñecemento
7. Investigación
8. Planificación e xestión
9. Xestión da información e da documentación
10. Internacionalización e mobilidade
11. Mellora da calidade
12. Innovación e xestión do cambio
13. Linguas
14. Comunicación
15. TIC e dixitalización
16. Seguridade e protección de datos
17. Infraestruturas e enerxía
18. Prevención de riscos laborais e coidado da saúde
19. Axudas e servizos
20. Outras

Os **programas formativos** responden ás diversas necesidades formativas que o persoal pode experimentar ao longo da súa vida profesional e estarán formados por módulos e actividades formativas de temática diversa. Os programas formativos que forman parte da Estratexia serán os seguintes:

1. Acollida, para o persoal de nova entrada na USC<sup>1</sup>

O seu obxectivo é fornecer ás novas empregadas e empregados da USC a formación inicial imprescindible para desempeñar axeitadamente as funcións e tarefas inherentes aos postos a que se incorporan, así como facilitar a súa integración na USC e o coñecemento e adaptación aos principios e valores públicos da universidade.

2. Desenvolvemento e perfeccionamento profesional
3. Innovación, para o persoal que se implique en procesos de transformación e mellora dos servizos.
4. Formación de formadores/as, para o persoal que se involucre nos procesos de formación e aprendizaxe de persoal, aproveitando a súa experiencia profesional e coñecemento experto, organizados polo CFP.
5. Dirección e liderado, para o persoal que queira acceder a cargos académicos ou postos directivos e pre-directivos da USC.
6. Estabilización e promoción
7. Teletraballo

O persoal deberá ir completando, de xeito secuenciado e segundo lle corresponda, os programas formativos de Acollida e Desenvolvemento e perfeccionamento profesional.

Unha vez superados os programas de Acollida e Desenvolvemento e perfeccionamento profesional, poderase acceder, á vontade, aos programas de Innovación, Ensino-aprendizaxe e xestión do coñecemento e mais de Dirección e liderado.

O programa de Estabilización e promoción, así como o de Teletraballo, están reservados para persoal da USC que participe en procesos deste tipo convocados pola USC.

---

<sup>1</sup> Entre 2019 e 2022 incorporáronse 218 profesores/as axudantes doutores.

No que respecta aos colectivos de PAS e PI, o avance nos programas formativos será tido en conta para a avaliación do desempeño no posto de traballo e contribuirá, logo, á carreira horizontal.

Os **itinerarios formativos** son conxuntos estruturados, lóxicos e ordenados de actividades formativas que desenvolven as competencias profesionais necesarias para o desempeño axeitado dun conxunto de postos de traballo.

Os itinerarios formativos contribuirán:

- A incentivar a formación continua e a aprendizaxe ao longo da vida.
- A acreditar competencias.
- A mellorar a provisión dos postos de traballo.
- A fundamentar a selección de persoal.
- A avaliar o desempeño do posto de traballo.
- A desenvolver a carreira horizontal.
- A avaliar os servizos.

O **Itinerario xeral** axuntará aquelas accións destinadas ao desenvolvemento de competencias transversais a todos os colectivos (principios e valores, actitudes e relacións, linguas, prevención de riscos, comunicación...). Ademais, establécense os seguintes **itinerarios formativos** específicos para cadanseu colectivo de persoal universitario:

#### PAS

1. Planificación e xestión económica
2. Planificación e xestión de persoal
3. Planificación e xestión da investigación
4. Planificación e xestión da internacionalización e a mobilidade
5. Planificación e xestión académica
6. Apoio á investigación
7. Bibliotecas e arquivos
8. TIC e transformación dixital
9. Servizos á comunidade universitaria
10. Mellora da calidade
11. Outros itinerarios específicos (doutras áreas funcionais)

#### PDI

1. Mellora e innovación docente
2. Transformación dixital da docencia
3. I+D+i, transferencia e emprendemento
4. Linguas e habilidades comunicativas

#### PI

1. Xestión da investigación
2. Capacitacións e formación obrigatoria
3. I+D+i, transferencia e emprendemento
4. Linguas e habilidades comunicativas

### 3. Actividades formativas

As actividades formativas son unidades de aprendizaxe, actuacións organizadas e intencionais que teñen como obxectivo fornecerlles ás persoas participantes situacións de aprendizaxe mediante as cales construír coñecementos, adquirir competencias e evidencialas.

O deseño das actividades formativas explicitará as **competencias** que se pretenden conseguir, que poderán ser de tres tipos:

- a. Saber (coñecementos). Son os coñecementos teóricos necesarios para comprender e dominar unha actividade. Versan sobre bases teóricas, contextos, normas, documentos, conceptos...
- b. Saber facer (habilidades). Trátase das habilidades e destrezas de tipo práctico que demostran a pericia dunha persoa para desenvolver unha actividade, utilizando recursos, ferramentas, metodoloxías, técnicas...
- c. Saber ser / estar (competencias actitudinais). Son as actitudes necesarias para desenvolver unha actividade con éxito, eficacia, eficiencia e de xeito saudable para a propia persoa e para o ambiente de traballo.

As competencias modularanse en función dos colectivos e os **perfís formativos**<sup>2</sup> destinatarios, que poderán ser:

#### Perfil 0: Usuario

Inclúe contidos relativos a competencias moi básicas, a nivel de usuario/a, para coñecer e entender servizos, ferramentas, procedementos, etc. así como para adquirir os fundamentos básicos da cultura organizativa da USC.

Sen responsabilidade no traballo a que se refire a acción formativa.

#### Perfil 1: Soporte

Inclúe contidos relativos a coñecementos e habilidades concretas e definidas necesarias para desenvolver un traballo relativamente simple, correspondentes a procesos normalizados e abertos; nalgún caso, tamén para realizar actividades de control de procedementos simples.

Representa un grao baixo de intensidade da competencia ou das responsabilidades asumidas no traballo.

#### Perfil 2: Técnico

Inclúe os coñecementos e habilidades necesarias para desenvolver un traballo que implica o dominio de diversas técnicas e pode ser executado de forma autónoma. Esixe a comprensión dos fundamentos técnicos e científicos das actividades e a avaliación de todos os factores do proceso. Comporta responsabilidades sobre proxectos e traballos que implican maior complexidade.

---

<sup>2</sup> Baseado en *Diccionario de Competencias Técnicas de la Administración General* de la Junta de Andalucía (Proyecto Competec).

Representa o grao intermedio de intensidade da competencia e do nivel de responsabilidade desenvolto no traballo.

### Perfil 3: Estratéxico

Inclúe os coñecementos e habilidades necesarias para desenvolver un traballo de gran complexidade realizado en diversos contextos a miúdo impredecibles e que requiren poñer en xogo o pensamento estratéxico. Implica grande autonomía profesional para planificar accións ou idear proxectos, procesos ou servizos... Supón exercicio de responsabilidade frecuente na asignación de recursos, análise, diagnóstico, deseño, planificación, execución e avaliación.

Representa o grao superior de intensidade da competencia e do nivel de responsabilidade.

As actividades formativas poderán constar dalgún ou algúns dos seguintes **elementos**, dependendo do obxectivo e a tipoloxía da actividade:

- Recursos para a aprendizaxe
- Práctica ou situación de aplicación
- Interacción, de modo que se promova o intercambio de información e de experiencias e construción de coñecemento entre os membros do grupo.
- Avaliación

De xeito experimental e ben contextualizado programaranse actividades formativas que se orienten a:

- a) un modelo 10-70-20<sup>3</sup> (10% de recursos formais para a aprendizaxe, 70% de experiencia desenvolvida no posto de traballo, con seguimento e de xeito tutorizado; 20% de interacción entre as persoas participantes);
- b) a necesidade de aproveitar o coñecemento do persoal con experiencia para axudar ao desenvolvemento de habilidades e coñecementos específicos de persoas con menos experiencia;
- c) a estimular os procedementos de aprendizaxe colaborativa e autónoma
- d) a innovación.

As actividades formativas, logo, poderán responder á seguinte **tipoloxía**:

- a. Proba de aptitude. Só conta co elemento “avaliación” e servirá para acreditar competencias en materias que determine o CFP.
- b. Conferencia ou webinar (máximo 2 h). Responde ao formato de clase maxistral. Só conta necesariamente co elemento “recursos”.
- c. Curso. A utilización dos elementos (recursos, práctica, interacción, avaliación) e a súa duración pode ser variable e incluír diversas metodoloxías docentes. Desenvolverase na aula ou na plataforma telemática, respondendo a unha programación acordada co docente.
- d. Obradoiro. Trátase dun curso que se orienta ao modelo 10-70-20 (recursos formais – experiencia práctica no posto de traballo - interacción).

---

<sup>3</sup> Martínez Marín, J.; Muñoz Moreno, J.L.; Fallvene, G. (2017): “Formación y aprendizaje en la Administración pública: El modelo 70-20-10”, *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, núm. 13, páxs. 44-57



- e. Grupo de aprendizaxe colaborativa. Actividade caracterizada pola autonomía de aprendizaxe, horizontal e aberta, e a colaboración plena entre as persoas participantes, que comparten materiais, ideas e experiencias entre eles, e crean contidos e recursos para publicar e compartir a través de blogs, wikis ou redes sociais. Polo tanto, o elemento fundamental é a interacción.
- f. Mentoraxe. Para desenvolver actividades de mentoraxe as persoas mentoras deberán recibir unha formación previa. O CFP e as persoas mentora e mentorada deberán acordar os obxectivos e o programa que van desenvolver.
- g. Laboratorio / grupo de innovación. Serán grupos de traballadores e traballadoras da USC que respondan a iniciativas ou chamados da institución para debater, analizar, experimentar e intercambiar información sobre propostas de mudanza e transformación no exercicio da docencia, a investigación, a xestión e os servizos.

Segundo a **modalidade de impartición**, as actividades formativas clasificaranse en:

- a. Presencial
- b. Semipresencial: algúns dos contidos trataranse de xeito presencial e outros por conta dos participantes, ben individualmente, ben en grupos.
- c. Telepresencial: a través de plataformas telemáticas, pero con sesións establecidas e requisito de presencialidade nelas.
- d. Teleformación titorizada: a través de plataformas telemáticas; pódese acceder libremente aos contidos da actividade, sen sesións pre-establecidas, pero contarase coa asistencia dun titor/a que poida dinamizar e resolver dúbidas, a través da participación no foro correspondente.
- e. Autoformación: a través de plataformas telemáticas; pódese acceder libremente aos contidos da actividade durante o período que se determine, sen ningún tipo de seguimento ou titorización.
- f. Mixto: Mesturando algunhas das ditas modalidades.

Segundo a **voluntariedade**, as actividades formativas poderán ser voluntarias e, nalgúns casos, obrigatorias para os postos de traballo que a USC estime conveniente pola súa natureza ou importancia funcional ou estratéxica. As accións formativas de carácter voluntario realizaranse preferentemente fóra da xornada ordinaria de traballo.

#### 4. Recoñecemento

As actividades formativas contarán con cadanseu recoñecemento, que poderá ser:

- Aptitude, cando se supere a avaliación prevista.
- Asistencia, cando se supere a asistencia ao 70% das horas (tele)presenciais.
- Participación, para as persoas que participen nos grupos de Aprendizaxe colaborativa e nos laboratorios e grupos de innovación.
- Impartición, para as persoas que impartan ou titoricen as actividades.

A superación das actividades formativas dará lugar ao correspondente diploma con código seguro de verificación, no cal constará:

- O tipo de recoñecemento
- O título da actividade
- O número de horas totais, no caso de conferencias, cursos e obradoiros

- As áreas temáticas
- O programa a que corresponde, de ser o caso
- O itinerario, de ser o caso
- O(s) colectivo(s) universitario(s) a que vai dirixida
- As competencias conseguidas

As actividades formativas superadas que formen parte desta Estratexia incorporaranse de oficio no expediente persoal da empregada ou empregado correspondente.

O seguimento e, de ser o caso, superación de programas e itinerarios formativos da Estratexia de Formación dará lugar, a petición das persoas interesadas, dunha constancia onde se reflectirán:

- O programa e/ou itinerario que interese reflectir
- O número total de horas cursadas dentro dese programa ou itinerario
- O número de actividades realizadas
- O título, as datas, as horas e o recoñecemento das actividades realizadas
- As competencias totais conseguidas nese programa ou itinerario

## 5. Estratexia, programas anuais e convocatorias. Publicidade e difusión

A Estratexia de Formación 2023 plasmarase a través de programas semestrais ou anuais, e estes reflectiranse en convocatorias periódicas ao longo do ano.

As programacións semestrais ou anuais publicaranse no Portal de Formación e conterán unha previsión de calendario para a convocatoria das actividades correspondentes. Tamén se lles dará difusión a través do Xornal da USC.

As convocatorias das actividades formativas publicaranse no Portal de Formación, e trasladaranse ao persoal a través das listas de difusión da USC.

Todas as actividades formativas e os procedementos de solicitude para participar nelas estarán dispoñibles de xeito unificado e electrónico no Portal de Formación, onde se irán abrindo as convocatorias a medida que as actividades estean dispoñibles.

O persoal da USC que estea dado de alta no Portal de Formación pode activar o sistema de alertas para recibir información no seu correo electrónico sobre as futuras convocatorias de actividades do seu interese.

## 6. Financiamento

A oferta formativa do CFP finánciase normalmente con fondos propios da USC, mediante os créditos consignados para o Plan de Formación no orzamento da USC, identificados mediante o código 8075 3038 16300.

Tamén contribúen ao financiamento da formación outras unidades da USC que captan fondos externos para os seus obxectivos, como Igualdade, SNL, etc. Tamén poderán ofrecerse como actividades de formación do CFP as organizadas e financiadas por centros de ensino e de investigación da USC de acordo cos requisitos que se determinen.

Igualmente ofrécense actividades formativas dentro da Estratexia de Formación financiadas a través de contratos realizados pola USC, como as de prevención de riscos laborais, derivadas do contrato en materia de prevención que mantén a USC.

Os gastos derivados da organización das actividades formativas que forman parte desta Estratexia, á marxe dos gastos de funcionamento do propio CFP, corresponden a:

- Colaboracións na docencia e demais servizos de formación
- Gastos vinculados a viaxes e desprazamentos

## 7. Seguimento e avaliación

Realizarase o seguimento e avaliación da Estratexia en todos os seus niveis:

- actividades formativas individualmente
- programas semestrais e anuais
- programas e itinerarios formativos
- Estratexia no seu conxunto

As actividades formativas serán avaliadas tanto polo alumnado participante en cada actividade a través dun cuestionario de satisfacción, como polo seu equipo docente e/ou responsables da coordinación da actividade, mediante recollida de información cualitativa.

As actividades formativas deberán alcanzar unha puntuación mínima en canto á satisfacción global por parte do seu alumnado de 7 puntos sobre 10; por debaixo desta puntuación o CFP comprométese a revisar o deseño desa actividade.

Os programas anuais e semestrais revisaranse ao remate de cada período correspondente, baseándose nas puntuacións outorgadas polo alumnado de cada actividade formativa. Polo menos o 90% das actividades formativas deben obter un mínimo de 7 puntos sobre 10 en canto á satisfacción global coa actividade para que o programa anual ou semestral resulte avaliado positivamente; onda non, deberá revisarse o seu deseño.

De ser posible, os programas anuais e semestrais conectaranse coas series históricas das actividades anuais anteriores, reflectidas nas memorias anuais de formación de persoal da USC.

Así mesmo, os programas e itinerarios formativos serán avaliados a partir das puntuacións outorgadas polo alumnado das actividades formativas que os integran. E igualmente o CFP se compromete a revisar o deseño dos programas e itinerarios formativos en que, cando menos, o 90% das actividades non consigan unha puntuación mínima de 7 en satisfacción global.

Por último, esta Estratexia será obxecto dun informe de seguimento a finais do ano 2024 -na metade da súa vixencia- e, finalmente, será avaliada a finais de 2026, tanto para a rendición de contas como para ser base para a redacción e aprobación da Estratexia de Formación para o seguinte período.

## 8. Aprobación

Esta Estratexia someterase a negociación na Mesa Xeral de PAS e PDI<sup>4</sup>, onde se conformará un grupo de traballo de carácter consultivo para a súa execución.

---

<sup>4</sup> A Estratexia foi aprobada na Mesa Xeral de Negociación do día 8 de marzo de 2023.