



Programación  
plurianual da  
Universidade de  
Santiago

2015-2018

---

*Documento presentado para a súa aprobación ao Consello Social  
que se celebra o día 22 de decembro de 2014*

## Índice

Limiar.....	3
A necesidade dun plan de equilibrio para a programación plurianual da USC.....	4
Accións especiais.....	11
Execución do Plan económico-financeiro de reequilibrio .....	12
Plan especial de captación de estudantes para o Campus de Lugo.....	14
Edificios e instalacións de carácter xeral.....	15
Investimentos en infraestruturas de docencia e de investigación.....	18
Actuacións sobre os centros, departamentos, institutos e estudos .....	21
Plans de investigación.....	26
Transferencia de coñecemento e accións de emprendemento.....	29
Comunidade universitaria.....	31
Persoal docente e investigador .....	32
Persoal de administración e servizos .....	34
Estudantes .....	36
Servizos xerais .....	38
Valoración orzamentaria.....	45
Resumo agregado da aplicación orzamentaria á programación plurianual.....	46
Resumo, por capítulos, da aplicación orzamentaria á programación plurianual.....	47



## Limiar

---

Os estatutos da Universidade de Santiago de Compostela determinan que o Consello de Goberno e o Consello Social deben aprobar a programación plurianual por un período de catro anos. Unha vez aprobadas as Liñas xerais no Claustro o día 18 de novembro de 2014, preséntase este documento co obxectivo de ser aprobado tanto polo Consello de Goberno como polo Consello Social.

O documento agora presentado organízase seguindo o modelo apuntado nos estatutos, no seu apartado 168.3. , enumera cada unha das grandes accións que están previstas para o período 2015-2018 e vai acompañado da estimación orzamentaria das accións.

A novidade principal desta programación radícase na necesidade de adaptarse ao Plan económico-financeiro de reequilibrio que a USC tivo que presentar ao goberno autonómico. Esta obriga, derivada do déficit xerado na USC nos exercicios 2013 e 2014, provoca unha programación plurianual cuns límites claros.

O obxectivo desta proposta é desenvolver, do xeito máis eficaz e menos gravoso para a comunidade universitaria de Lugo e de Santiago, as accións necesarias para lograr un saneamento económico no tempo establecido, a renovación das estruturas existentes e o crecemento controlado da nosa institución. Deste xeito, estas Liñas xerais pretenden determinar o camiño a seguir polo equipo de goberno e o resto de colectivos nos vindeiros catro anos e permitir consolidar a USC nos criterios de calidade docente, produción científica, transferencia de coñecemento e compromiso social que nos son demandados pola sociedade, sempre coa premisa fundamental de sermos unha universidade pública e de calidade.

No que atinxe aos cadros de persoal, a concreción das medidas propostas nestas liñas xerais da Programación plurianual levaranse a cabo de forma negociada cos representantes do persoal, para o cal se achegarán as propostas, informes e datos requiridos con transparencia e antelación suficiente.



# A necesidade dun plan de equilibrio para a programación plurianual da USC

---

Tras tres anos en que a USC non aprobou orzamentos, operando con prórrogas sucesivas do orzamento de 2011, e coa aplicación simultánea do Plan de financiamento do SUG para o período 2011-2015, que resultou especialmente daniño para nosa Universidade, a USC padece unha grave situación económico-financeira que se traduce nun déficit orzamentario estrutural en nun resultado de tesourería moi desequilibrado.



## RESULTADOS ORZAMENTARIOS

### 2012

Ingresos totales	243.659.569,84 €
Gastos totales	252.594.619,71 €
<b>Resultado total</b>	<b>-8.935.049,87 €</b>

#### AXUSTES POR PERIODIFICACIÓN

Créditos contra remanente non afectado 2011	1.385.369,32 €
Desviacións negativas	39.110.192,36 €
Desviacións positivas	<b>-30.618.994,49 €</b>
Total axustes	9.876.567,19 €

<b>Resultado axustado</b>	<b>941.517,32 €</b>
---------------------------	---------------------

#### REMANENTE DE TESOURERÍA 2012

<b>Total</b>	<b>68.942.360,12 €</b>
Para gastos afectados	68.000.842,80 €
Provisión cobros dubidosos	325.824,65 €
<b>Libre para novo orzamento</b>	<b>615.692,67 €</b>

### 2013

Ingresos totales	228.313.845,93 €
Gastos totales	248.985.422,22 €
<b>Resultado total</b>	<b>-20.671.576,29 €</b>

#### AXUSTES POR PERIODIFICACIÓN

Créditos contra remanente non afectado 2012	615.692,67 €
Desviacións negativas	30.806.304,43 €
Desviacións positivas	<b>-19.488.250,47 €</b>
Total axustes	11.933.746,63 €

<b>Resultado axustado</b>	<b>-8.737.829,66 €</b>
---------------------------	------------------------

#### REMANENTE DE TESOURERÍA 2013

<b>Total</b>	<b>47.006.126,95 €</b>
Para gastos afectados	55.743.956,61 €
Provisión cobros dubidosos	526.130,40 €
<b>A financiar con novo orzamento</b>	<b>-9.263.960,06 €</b>

## RESULTADOS ORZAMENTARIOS

### 2013

Ingresos totales	228.313.845,93 €
Gastos totales	248.985.422,22 €
<b>Resultado total</b>	<b>-20.671.576,29 €</b>

### AXUSTES POR PERIODIFICACIÓN

	31.421.997,10 €
	19.488.250,47 €
<b>Resultado total</b>	<b>11.933.746,63 €</b>

### RESULTADO AXUSTADO

	259.735.843,03 €
	268.473.672,69 €
<b>Resultado total</b>	<b>-8.737.829,66 €</b>

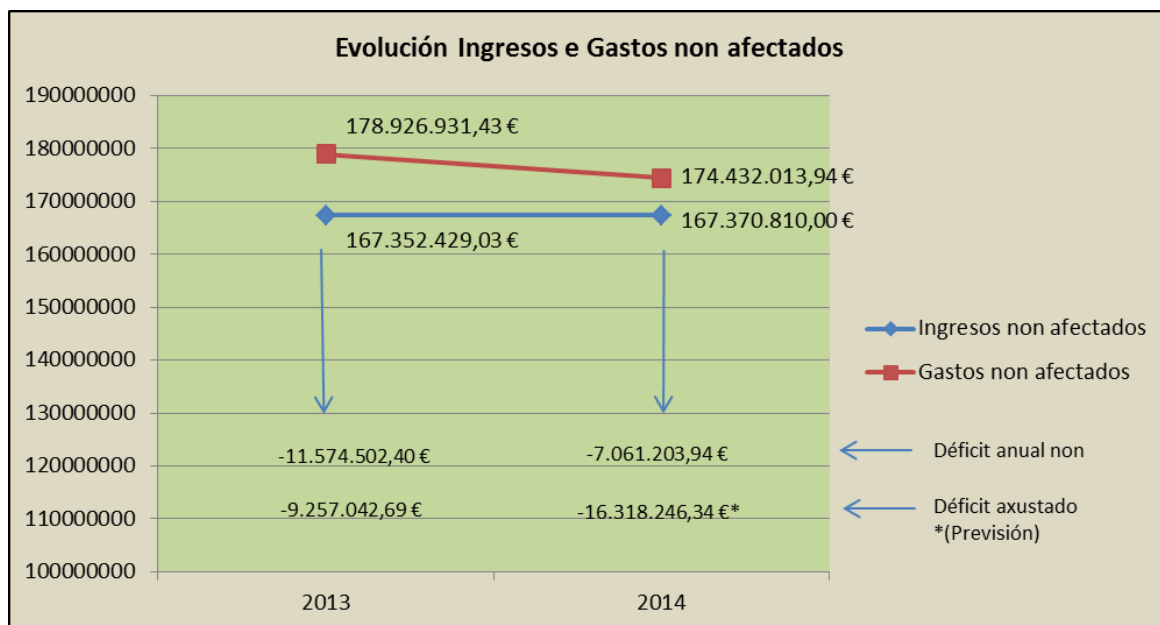
Ingresos non afectados	167.352.429,03 €
Gastos non afectados	178.926.931,43 €
<b>Resultado</b>	<b>-11.574.502,40 €</b>
Ingresos afectados	60.961.416,90 €
Gastos afectados	70.098.490,79 €
<b>Resultado</b>	<b>-9.137.073,89 €</b>

	2.317.459,71 €
	0,00 €
<b>Resultado total</b>	<b>2.317.459,71 €</b>
	29.104.537,39 €
	19.488.250,47 €
<b>Resultado total</b>	<b>9.616.286,92 €</b>

	169.669.888,74 €
	178.926.931,43 €
<b>Resultado total</b>	<b>-9.257.042,69 €</b>
	90.065.954,29 €
	89.586.741,26 €
<b>Resultado total</b>	<b>479.213,03 €</b>

Créditos contra remanente	615.692,67 €
Desviacións negativas	30.806.304,43 €
Desviacións positivas	<b>-19.488.250,47 €</b>
Total axustes	11.933.746,63 €
<b>Resultado axustado</b>	<b>-8.737.829,66 €</b>





O marco financeiro da nova programación plurianual debe conseguir, en primeiro lugar, xerar orzamentos non só equilibrados, senón con superávit, para, por un lado, normalizar a xestión económico-financiera e, por outro, paliar progresivamente o déficit que afecta de forma tan grave á tesourería da institución.

Acadar eses dous obxectivos esixe secuenciar as decisións a tomar pola institución de acordo co calendario real co que se vai poder traballar nas dúas dimensións nas que hai que incidir:

- a) Unha política interna de procura do equilibrio orzamentario, que é preciso acometer de forma inmediata e que obriga a traballar sobre os gastos, tendo como marco de referencia o Plan Económico-Financeiro de Reequilibrio. A implementación do dito Plan estará modulada en función de posibles circunstancias favorables non previstas, de xeito tal que o seu desenvolvemento resulte o menos gravoso posible para a USC e os seus membros.
- b) A negociación do novo Plan de Financiamento do Sistema Universitario Galego (PFSUG) para o período 2016-2020, que se vai iniciar de inmediato e que se prevé que remate en Xullo de 2015. O resultado desa negociación debe ser o eixe no que artellar un Plan de mellora de ingresos que inclúa a totalidade das medidas que poden ser adoptadas neste ámbito.

Complementariamente, é necesario ir introducindo modificacións na xestión dos ingresos e gastos afectados para facilitar o encaixe da nosa xestión económico-financiera nos parámetros que establece o Sistema de Contabilidade Nacional (de acordo co Sistema Europeo de Contas) que mide a estabilidade orzamentaria en termos de gasto e capacidade de financiamento anual (na que non computan os ingresos financeiros e, en concreto, os remanentes), e que, no actual PFSUG serve para repartir entre as universidades o denominado Fondo de Calidade, dotado con 18 millóns de Euros.



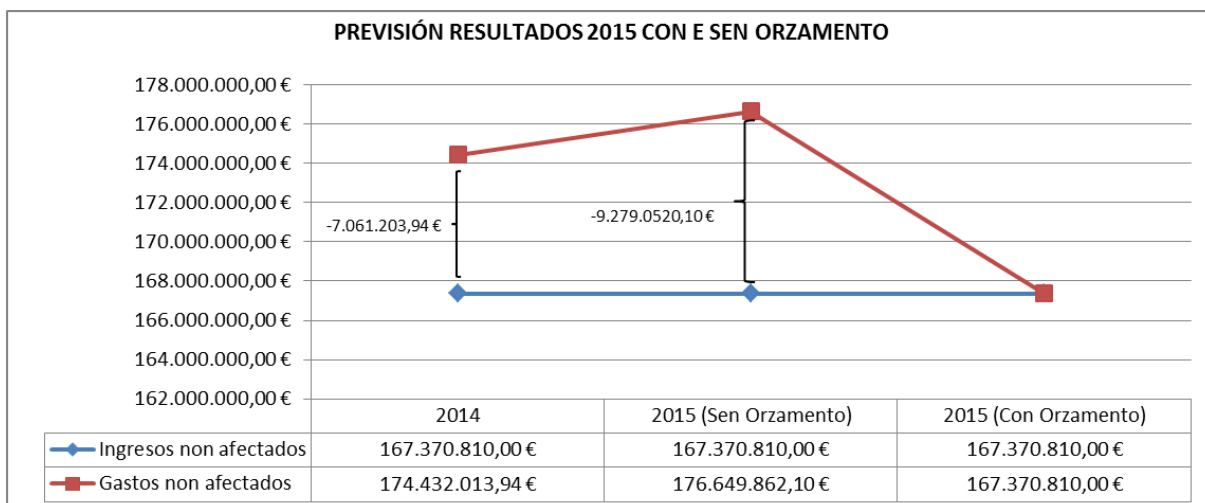
Tanto por esta razón, como por esixencias de mellorar e racionalizar a xestión interna e facilitar unha lectura comprensible da realidade económico-orzamentaria da institución, a partir de 2015 vaise establecer unha diferenciación contable e orzamentaria entre os ingresos e gastos non afectados e os afectados, xa que tal clarificación resulta inescusable para mellorar o rigor na nosa xestión dos recursos. O peso relativo desas dúas magnitudes no orzamento liquidado de 2013 dedúcese do seguinte cadro:

<b>INGRESOS E GASTOS AFECTADOS E NON AFECTADOS NA USC</b>	
<b>ANO 2013 (ULTIMO LIQUIDADO)</b>	
<b>ORZAMENTO TOTAL LIQUIDADO</b>	<b>228.313.845,93 €</b>
<b>INGRESOS NON AFECTADOS</b>	<b>167.352.429,03 €</b>
73,30 Prezos públicos por servizos académicos Prezos por outros servizos propios Subvencións Plan de Financiamento SUG Ingresos patrimoniais	
<b>Repercusión Custes Indirectos I+D</b>	
<b>INGRESOS AFECTADOS</b>	<b>60.961.416,90 €</b>
26,70 Proxectos de Investigación Contratos de I+D Servizos tecnolóxicos a empresas Subvencións para infraestruturas específicas Subvencións para programas de persoal investigador Subvencións para formación non oficial Subvencións para programas de mobilidade	
<b>Financian:</b>	
Actividades específicas	56.702.440,52 €
<b>Custes indirectos I+D</b>	<b>4.258.976,38 €</b>
<b>Financian:</b>	
Gastos das RPTs de Persoal	
Gastos de funcionamento	
Gastos de investimento ordinario	
Gastos Financeiros	

Tal diferenciación xa se incorporou ao documento do Plan económico-financieiro de reequilibrio remitido á Xunta de Galicia.

a) O equilibrio orzamentario:

Para acadar o equilibrio orzamentario de forma inmediata, é necesario para o exercicio de 2015 reducir gastos non afectados por importe de 9,27 millóns de Euros.



As alternativas para acadar ese obxectivo teñen un elemento común: adiar a devolución dos anticipos reintegrables outorgados no seu momento polo Ministerio de Economía, o que permite unha redución do gasto de 2,08 millóns de euros.

O resto, é dicir, 7,19 millóns de euros, dado que resultaría inviable concentrarlo sobre os capítulos 1, 2, 4 e 6 de gastos, esixe renegociar a débeda bancaria.

<b>ALTERNATIVAS PARA APROBAR EN EQUILIBRIO O ORZAMENTO DE 2015</b>			
<b>Desviación Orzamentaria para corrixir</b>			<b>-9.279.052,10 €</b>
<b>Redución de gasto por aprazamento anticipos reintegrables</b>			<b>2.086.141,00 €</b>
<b>Outras reducións de gasto necesarias</b>			<b>-7.192.911,10 €</b>
<b>2015</b>			
<b>CAPÍTULO</b>	<b>2014</b>	<b>Sen refinanciamento débeda bancaria</b>	<b>Diferencia</b>
<b>1, 2, 4 e 6</b>	167.913.061,76 €	160.082.229,44 €	-7.830.832,32 €
<b>3</b>	628.341,40 €	628.341,40 €	0,00 €
<b>9</b>	5.890.610,78 €	6.528.532,00 €	637.921,22 €
<b>GASTOS</b>	<b>174.432.013,94 €</b>	<b>167.239.102,84 €</b>	<b>-7.192.911,10 €</b>
<b>2015</b>			
<b>CAPÍTULO</b>	<b>2014</b>	<b>Con refinanciamento débeda bancaria</b>	<b>Diferencia</b>
<b>1, 2, 4 e 6</b>	167.913.061,76 €	165.641.817,05 €	-2.271.244,71 €
<b>3</b>	628.341,40 €	794.376,79 €	166.035,39 €
<b>9</b>	5.890.610,78 €	802.909,00 €	-5.087.701,78 €
<b>GASTOS</b>	<b>174.432.013,94 €</b>	<b>167.239.102,84 €</b>	<b>-7.192.911,10 €</b>

Esta alternativa é a que se contén no Plan de equilibrio económico que esixe, tamén, dimensionar os orzamentos futuros de forma que, mediante a redución de gastos dos capítulos de operacións correntes, se absorba o incremento progresivo dos gastos financeiros segundo o calendario de renegociación establecido.

A evolución dos gastos dos capítulos 1, 2, 4 e 6 parte dunha avaliación de medidas hoxe consideradas posibles e non desbota que, de se atopar novas medidas de diminución de gastos,





poidan ser incorporadas á estratexia de equilibrio orzamentario substituindo ou completando as xa definidas.

Os escenarios trazados nese marco non prevén variacións nos ingresos, que se deberán producir pola aplicación das medidas que se detallan de seguido e que, para non xerar ilusións non fundadas, se prefire repercutir á programación plurianual e aos sucesivos orzamentos na medida en que se concreten de xeito efectivo.

b) A mellora de ingresos:

Con independencia diso, a USC debe poñer en valor os seus activos patrimoniais hoxe libres de uso (o Vello Hospital de Galeras) e preparar a posibilidade de facelo con outros aínda ocupados (Xoán XXIII) ou vinculados a operacións a abordar a medio prazo (Polígono 22 Burgo das Nacións-Universidades), como xeito de financiar actuacións de investimento ou de minoración de débeda, e explorar acordos con operadores que podan contribuír a tal finalidade no Campus de Lugo.

Ademais, é indispensable mellorar o atractivo da nosa oferta, explorar as posibilidades de intensificar un uso lucrativo de instalacións e servizos, ligándoos ao potencial turístico de Santiago de Compostela e Lugo, grazas a unha nova política de imputación de custes indirectos e, por último, deseñar un bo plan de patrocinios.

Aos efectos dos cadros explicativos desta programación, non se realizan estimacións cuantitativas desas posibles melloras de ingresos, sempre considerados como non afectados.



### EVOLUCIÓN 2015-2018 PARA MANTER O EQUILIBRIO ORZAMENTARIO

(Hipótese de mantemento nominal dos ingresos en todo o período)

CAPÍTULO	2015	2016	Variación interanual	%	2017	Variación interanual	%	2018	Variación interanual	%	Variación 2015-2018	%
1	137.673.523,47 €	135.050.699,24 €	- 2.622.824,23 €	- 1,91 €	133.015.770,55 €	- 2.034.928,69 €	- 1,53 €	130.213.851,72 €	- 2.801.918,83 €	- 2,15 €	- 7.459.671,75 €	- 5,42 €
2	23.413.000,00 €	23.813.000,00 €	400.000,00 €	1,71 €	23.813.000,00 €	- €	- €	24.213.000,00 €	400.000,00 €	1,65 €	800.000,00 €	3,42 €
3	794.376,79 €	814.481,03 €	20.104,24 €	2,53 €	893.508,09 €	79.027,06 €	8,84 €	786.723,55 €	- 106.784,54 €	- 13,57 €	- 7.653,24 €	- 0,96 €
4	1.318.000,00 €	1.418.000,00 €	100.000,00 €	7,59 €	1.418.000,00 €	- €	- €	1.518.000,00 €	100.000,00 €	6,59 €	200.000,00 €	15,17 €
6	3.302.000,00 €	3.302.000,00 €	- €	- €	3.302.000,00 €	- €	- €	3.302.000,00 €	- €	- €	- €	- €
9	802.909,00 €	2.386.443,95 €	1.583.534,95 €	197,22 €	4.650.088,56 €	2.263.644,61 €	48,68 €	6.736.229,56 €	2.086.141,00 €	30,97 €	5.933.320,56 €	738,98 €
<b>GASTOS</b>	<b>167.303.809,26 €</b>	<b>166.784.624,22 €</b>	<b>- 519.185,04 €</b>	<b>- 0,31 €</b>	<b>167.092.367,20 €</b>	<b>307.742,98 €</b>	<b>0,18 €</b>	<b>166.769.804,83 €</b>	<b>- 322.562,37 €</b>	<b>- 0,19 €</b>	<b>- 534.004,43 €</b>	<b>- 0,32 €</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>167.370.810,00 €</b>	<b>167.370.810,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>167.370.810,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>167.370.810,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>SALDO</b>	<b>67.000,74 €</b>	<b>586.185,78 €</b>	<b>519.185,04 €</b>		<b>278.442,80 €</b>	<b>- 307.742,98 €</b>		<b>601.005,17 €</b>	<b>322.562,37 €</b>		<b>534.004,43 €</b>	

## Accións especiais

---

A situación económico financeira e de captación de estudantes require da planificación de dúas accións especiais que permitan revertir a situación actual e crear os cambios estruturais necesarios para a consolidación do modelo de crecemento nos vindeiros anos. Estas accións son o Plan especial de captación de estudantes para o Campus de Lugo e a execución do Plan económico-financieiro de reequilibrio.



## Execución do Plan económico-financeiro de reequilibrio

A execución do Plan económico-financeiro de reequilibrio pretende eliminar o déficit, pagar a débeda nos prazos establecidos e mellorar os ingresos. As principais accións son:

### Redución de gastos

- Refinanciamento da débeda, diminuindo sobre todo o Capítulo IX, en lugar dos Capítulos I, II, IV e VI
- Acadar o aforro esixido mediante a racionalización do gasto en bens e servizos correntes (capítulo II) e transferencias correntes (capítulo IV), reducindo ou eliminando aquelas partidas que non sexan imprescindibles para as funcións básicas da USC como universidade pública e, de modo similar, mediante unha redefinición da política de investimentos (capítulo VI) que teña en conta o seu interese para o desenvolvemento das funcións propias da universidade e a súa viabilidade económica. Só en última instancia se recorrerá á redución do Capítulo I.
- Levar adiante un programa de aforro en gastos correntes por diminución de espazos en uso e por incorporación de novas tecnoloxías na administración ou na provisión de subministración en enerxéticas.

### Mellora dos ingresos

Procurar un incremento de ingresos ordinarios, que permita reducir a necesidade de medidas de axuste no Capítulo I, e extraordinarios, que facilite acometer accións en infraestruturas ou, de ser o caso, diminuír a débeda a longo prazo da institución. As accións máis salientables son as seguintes:

#### 1. Ingresos ordinarios

- Negociar o Plan de Financiamento do SUG para o período 2016-2020, tratando de corrixir as distorsións introducidas no actualmente vixente por unha medición imprecisa dos resultados acadados pola institución.
- Revisar a imputación de custos indirectos, tanto no que atinxe á súa contía como ás actividades que deben ser obxecto desa repercusión.
- Incrementar ingresos por mellora, por extensión de servizos (docentes ou complementarios) ou por modificación de prezos.
  - Establecer un plan de patrocinios
  - Xestionar o atractivo turístico do patrimonio da USC para a obtención de ingresos
    - Aproveitar os períodos de peche de colexios maiores para desenvolver proxectos de turismo educativo e cultural.

#### 2. Ingresos extraordinarios

- Allear patrimonio desafecto ao servizo público universitario:
  - A USC dispón en Santiago de Compostela de bens inmobles susceptibles de alleamento inmediato, como sucede co Vello Hospital Provincial –para o cal a normativa urbanística autoriza un uso dotacional privado-; ou diferido, como é a parcela e as edificacións de Xoán XXIII –hoxe ocupadas por unha das sedes da Facultade de Ciencias da Educación e pola Facultade de Enfermería, para os cales a normativa urbanística autoriza un uso terciario-hoteleiro-, e o Polígono 22 O Burgo-Universidade, hoxe sen utilización pero vinculado a compensar a obtención



por parte do Concello do solo destinado ás novas instalación programadas para o denominado Campus de Ciencias da Saúde, para o cal a normativa urbanística autoriza un uso residencial e comercial. O posible futuro alleamento da parcela e edificacións de Xoán XXIII deberá implicar unha mellora das condicións dos centros hoxe alí localizados, e en ningún caso afectará negativamente ás actividades de docencia, investigación e servizos na actualidade prestados. Ademais, a acción de alleamento do Polígono 22 incluírá e garantirá un número de prazas de aparcadoiro equivalente ás que hai na actualidade ao servizo das Facultades de CC. Da Comunicación, Filoloxía, Residencia Burgo das Nacións e da UXA Norte.

No prazo da programación plurianual 2015-2018 é posible proceder ao alleamento, mediante poxa, do Vello Hospital de Galeras. O valor catastral do citado ben é de 7,5 millóns de euros, valoración ratificada, malia un axuste entre o valor do solo e a edificación, mediante taxación de 2014 realizada por XMD arquitectura e cidade SLP, froito dunha encarga realizado pola USC en 2013.

Asemade, a programación plurianual 2015-2018 debe impulsar as accións necesarias para que, nos catro anos seguintes, sexa posible materializar o alleamento das outras parcelas, que poden ter unha rendibilidade moi destacable.

#### Cadro resumo das accións de alleamento

<b>INMOBLE</b>	<b>Valor catastral</b>	<b>Valor taxación actual</b>
<b>Hospital Vello sito en Galeras</b>	<b>7.543.807,26 €</b>	<b>7.599.170,00 €</b>
Solo	4.374.405,03 €	6.997.400,00 €
Edificación	3.169.402,23 €	601.770,00 €
<b>Parcela e edificios Xoán XXIII</b>	<b>6.743.304,55 €</b>	<b>nd</b>
Solo	1.996.871,95 €	nd
Edificacións	4.746.432,60 €	Nd
<b>Burgo - polígono 22</b>	Non está inscrito catastralmente ese ámbito específico posto que non se levou a cabo a segregación da parcela matriz que ten unha superficie total de 21.410 m <sup>2</sup> , cunha valoración global do solo de 207.763. A Superficie total do P22 é de 9.325 m <sup>2</sup>	

#### - Cesión temporal de solo

Tamén se contempla a posibilidade de acordo no Campus de Lugo e lograr obter financiamento para instalacións deportivas coa cesión temporal de parte do solo para instalación comercial.



## Plan especial de captación de estudantes para o Campus de Lugo

A través dun convenio marco coa Deputación Provincial de Lugo estableceuse un plan de acción especial coas seguintes liñas estratéxicas para desenvolver no marco da programación plurianual:

- Realización dun plan de promoción de Lugo como cidade universitaria e das titulacións do Campus de Lugo.
- Determinación dun plan de bolsas de matrícula nas titulacións con problemas de demanda no Campus de Lugo.
- Plan de captación de estudantes doutras nacionalidades para as titulacións do Campus de Lugo.
- Desenvolvemento dun plan de apoio para as prácticas de campo das titulacións do Campus de Lugo.
- Determinación dun plan de bolsas de investigación en grupos, para os alumnos do Campus de Lugo.
- Fomento das titulacións de máster no Campus de Lugo.
- Potenciación para a realización de cursos de verán na provincia de Lugo.
- Estudo sobre a posibilidade de utilizar a Granxa Gayoso – Castro para a realización de prácticas universitarias.
- Impulso da docencia semipresencial ou a distancia mediante a implantación de novas tecnoloxías.
- Incentivos para traballos de fin de grao e traballos fin de máster das titulacións do Campus de Lugo.
- Impulso da divulgación científica e a captación de novos talentos.
- Estudo sobre a posibilidade de incrementar os fondos existentes na Biblioteca Intercentros do Campus de Lugo.
- Análise das infraestruturas deportivas e docentes no Campus de Lugo.



# Edificios e instalacións de carácter xeral

---

A Universidade de Santiago de Compostela debe acometer varios proxectos de mellora nas súas infraestruturas de carácter xeral (instalacións, equipamentos e procesos dedicados a prácticas e investigación nos centros experimentais) co obxectivo de actualizar e modernizar boa parte dos servizos que se ofertan tanto á comunidade universitaria como á sociedade en xeral.



### **Concentración de servizos administrativos hoxe situados na Casa Elisa e Jimena Fdez. de la Vega na Casa da Balconada e no Pavillón Estudantil**

A USC ten varios servizos destinados aos estudantes dispersos por toda a cidade de Compostela. Esta acción pretende concentrar todo o relacionado co estudantado no Pavillón Estudantil do Campus Vida e destinar a Casa Elisa e Jimena Fernández de la Vega a usos docentes ligados ás humanidades e ás ciencias sociais enmarcados no futuro “Campus da cidadanía”.

**Programación:** Iniciar o traslado de servizos no ano 2015 e completar as reformas necesarias na Casa Elisa e Jimena no ano 2016

### **Traslado do Servizo de Vixilancia da Saúde ao edificio das Vivendas de funcionarios**

O obxectivo principal desta acción é liberar o espazo necesario no Pavillón estudantil do Campus Vida de Compostela para actividades destinadas ao estudantado.

**Programación:** Realizar o traslado no ano 2015

### **Liberar a área ocupada pola Imprenta no Pavillón de Servizos para dedicalo a servizos de investigación e ampliación da Área TIC**

Liberar as plantas primeira e segunda ocupadas pola Imprenta no Pavillón de Servizos para dedicalo a investigación e ampliación da área TIC, mantendo o soto do edificio para a actividade da Imprenta.

**Programación:** Acometer as obras de reforma no ano 2016

### **Adaptar os Colexios de Fonseca e de San Xerome para posibilitar visitas turísticas e instalar un *Welcome Center* para estudantes e investigadores/as estranxeiros/as**

Os Colexios de Fonseca e San Xerome son os edificios máis visitados da Universidade compostelá. O obxectivo é convertelos nun centro de referencia e de recepción para os estudantes e investigadores visitantes, así como para o público en xeral que cada día visita a Praza do Obradoiro e a zona histórica de Compostela.

**Programación:** Rematar as obras de acondicionamento no ano 2016

### **Planificación e mellora das instalacións deportivas en Santiago de Compostela**

As instalacións deportivas da USC en Compostela, situadas no Campus Vida precisan de reformas urxentes, tanto no mantemento como na planificación de espazos. O obxectivo é establecer unha planificación que permita unha mellora constante destas instalacións.

**Programación:** Facer un investimento anual que permita ter as instalacións nunhas condicións adecuadas.

### **Construción de novas infraestruturas deportivas no Campus de Lugo**

O Campus de Lugo carece dunha infraestrutura deportiva acorde coas necesidades da comunidade universitaria. Proponse a creación de novas instalacións e acondicionamento de espazos existentes.

**Programación:** Creación do proxecto no ano 2015 e remate das accións no ano 2017.

### **Localización compartida das actividades da Escola de Doutoramento e do Centro de Estudos Avanzados**





Trátase de que exista unha sede física na que, ademais da xestión administrativa, se poidan desenvolver actividades transversais de doutoramento que sirvan para a dinamización dos programas, e as que vén organizando o actual Centro de Estudos Avanzados, de xeito que desde un mesmo espazo físico ditas actividades teñan maior proxección tanto no interior da USC como cara ao exterior. A sede debería estar, na medida do posible, nalgún lugar céntrico de Santiago de Compostela e en espazos cos que xa conte a USC, e debería incluír salas de seminario e salón de conferencias, xunto con dependencias para tarefas administrativas e de xestión.

**Programación:** A nova sede estará operativa no ano 2016



# Investimentos en infraestruturas de docencia e de investigación

---

Os centros de investigación e de docencia precisan dunha planificación que permita organizar as accións de reforma, mellora e ampliación atendendo as necesidades que anualmente xurdan. O eixe central deste apartado da programación plurianual é a reordenación de espazos para mellorar a eficiencia xeral.



### **Traslado dos servizos situados no edificio de Odontoloxía ao edificio actual da Facultade de Medicina e Odontoloxía**

O actual edificio de Odontoloxía é propiedade do Concello de Santiago de Compostela, quen xa reclamou o seu uso. O obxectivo é trasladar todos os servizos alí existentes ao edificio da rúa San Francisco, actual sede principal da Facultade de Medicina e Odontoloxía, elaborando o proxecto en canto se dispoña dun compromiso firme de emprazamento da nova Facultade, e acometendo as obras de acondicionamento do edificio ao novo uso en canto as dispoñibilidades de espazo e de recursos económicos polo traslado de Medicina ao novo edificio o permitan. Todas as actuacións e os prazos serán negociadas previamente coa Facultade.

**Programación:** 2015-2016. Elaboración do proxecto integral de acondicionamento do edificio ao novo uso. 2016-2017: Inicio das obras cando se leve a cabo o traslado de Medicina ao novo edificio na contorna do Hospital (sempre que se dispoña dun compromiso firme de asentamento da nova Facultade de Medicina no entorno do CHUS, de dispoñibilidades de espazo no actual edificio e dos recursos económicos necesarios). En ningún caso afectará negativamente ás actividades de docencia, investigación e servizos na actualidade prestados

### **Programar e xestionar as accións urbanísticas e patrimoniais necesarias para levar adiante o novo proxecto de Facultade de Medicina na contorna do CHUS**

Na actualidade a Facultade de Medicina ocupa tres espazos dispersos por toda a cidade de Santiago (Aulario Novoa Santos, CIMUS e sede principal en San Francisco). Precísase unha reordenación de toda a Facultade polo que se require a construción dun edificio na contorna do Complexo Hospitalario Universitario de Santiago.

**Programación:** Inicio do proxecto no ano 2015.

### **Programar e xestionar as accións urbanísticas e patrimoniais necesarias para levar adiante un proxecto de edificio integrado de Facultade de Ciencias da Educación no Campus Vida**

Na actualidade a Facultade de Ciencias da Educación atópase dividida en dous espazos situados nos campus Norte e Vida da USC. En 2007 realizouse xa un proxecto arquitectónico que unificaba as dúas sedes e os seus servizos no Campus Vida, e que hoxe non resulta posible financiar. En todo caso, ambos os dous edificios actualmente existentes presentan necesidades de adecuación á oferta docente e á actividade investigadora do centro e padecen serios problemas de habitabilidade polo que se require un proxecto arquitectónico integrado que responda as súas necesidades e garanta unhas condicións dignas de traballo e estudo ao seu alumnado, profesorado e PAS.

**Programación:** Análise das alternativas a partir do ano 2016

### **Programar e, de ser o caso, xestionar as accións necesarias para garantir a docencia nunha única localización da Facultade de Enfermaría**

O obxectivo é programar as alternativas de infraestruturas que permitan dispoñer nunha única localización dos servizos que ten actualmente a Facultade de Enfermaría nos edificios de Xoan XXIII e do Pavillón Docente Novoa Santos.

Na actualidade a Facultade de Enfermaría atópase dividida en dous espazos situados no Campus Norte (Facultade de Enfermaría, no edificio de Xoán XXIII) e no Campus Vida (Pavillón Docente Novoa Santos) nos que se realiza a actividade docente e de xestión.



Independentemente, a actividade investigadora realizada polo seu profesorado e o alumnado de mestrado e terceiro ciclo faise en distintos centros dispersos no Campus Vida e Campus Norte.

Ambos os dous edificios presentan necesidades de adecuación á oferta docente e á actividade investigadora do centro e padecen serios problemas de habitabilidade polo que se require dispoñer dun edificio integrado que garanta unhas condicións dignas de traballo e estudo ao seu alumnado, profesorado e PAS.

**Programación:** Análise das alternativas a partir do ano 2016.

### **Obras xerais de acondicionamento, equipamento e mellora en centros docentes e de investigación**

Son varias as obras de mellora de centros docentes e investigadores tanto no Campus de Compostela como no de Lugo. Son prioritarias a reparación de edificios, o acondicionamento e equipamento de novas instalacións xa existentes, así como medidas destinadas ao aforro enerxético de edificios. Mellorar as condicións de seguridade e saúde de lugares de traballo, instalacións, equipamentos e procesos. Dedicarase unha partida específica á implantación de medidas de control dos riscos valorados como significativos nas avaliacións de riscos, que se considerarán de atención prioritaria

**Programación:** anual

### **Programar as actualizacións das infraestruturas básicas dos sistemas de información e comunicación da universidade**

A infraestrutura de telefonía, rede e sistemas centrais de información e comunicación son infraestruturas básicas de docencia e investigación.

**Programación:** Plan de renovación continuo, con priorización anual.



## Actuacións sobre os centros, departamentos, institutos e estudos

---

Os cambios normativos aprobados polo Goberno actual provocan un escenario de indefinición para os vindeiros catro anos. A proposta de duración dos estudos de grao, xunto con varias normas que se están establecendo, fan que sexa precisa unha programación plurianual dinámica que permita atender estas necesidades dun xeito áxil e eficaz.



### **Modificación da estrutura departamental**

A aprobación dos Estatutos da USC provoca unha necesaria adaptación das unidades departamentais, con especial atención ao tamaño mínimo dos departamentos. Sen embargo, ademais do estritamente necesario para cumprir a norma estatutaria, cómpre facer unha reorganización dos departamentos existentes e da súa relación cos centros. Propónse un estudo rigoroso de cada un dos departamentos (o seu número de profesores, as súas áreas de coñecemento e a encargada docente que está asumindo) e a reorganización da estrutura departamental que se conclúa dese estudo.

**Programación:** A reformulación e reorganización das unidades departamentais estará finalizada no ano 2016.

### **Análise conxunta da oferta de estudos actual e proposta de liñas de actuación ao respecto**

No actual contexto resulta imprescindible que calquera actuación en materia de titulacións estea precedida dunha análise de conxunto da actual oferta de estudos, da súa adecuación ás necesidades da sociedade, da capacidade docente das áreas implicadas, etc.

**Programación:** A análise será realizada no ano 2015

### **Elaboración dun plan estratéxico de internacionalización**

A partir da planificación xa elaborada anteriormente, crearase unha comisión delegada que permita avaliar as necesidades da universidade no relacionado coa internacionalización da docencia e da investigación, coa mellora da reputación, coa mobilidade e coa participación en organismos de decisión de relevancia internacional.

**Programación:** Reaxuste do plan no ano 2015 para iniciar as accións no curso 2015-2016.

### **Impulso de titulacións dentro das liñas de especialización dos campus de excelencia**

Un campus de excelencia debe estar acompañado dunha estratexia de creación de estudos das áreas de especialización correspondentes. No caso da USC o campus xa consolidado é o Campus Vida, polo que cómpre impulsar títulos acordes coas estratexias de especialización do proxecto recoñecido a nivel internacional. Do mesmo xeito é necesario impulsar titulacións acordes ás estratexias dos futuros Campus Terra e Campus da Cidadanía.

**Programación:** Cada curso establecerase unha oferta acorde coas liñas xerais do Campus Vida, Campus Terra e Campus da Cidadanía.

### **Establecemento de programas de simultaneidade de titulacións de grao e máster**

A simultaneidade de estudos é xa factible na Universidade de Santiago. Sen embargo, cómpre establecer programas que faciliten a simultaneidade, prestando atención a aspectos coma os horarios, o recoñecemento de materias e a complementariedade de actividades comúns.

**Programación:** No curso 2015-2016 farase un proxecto piloto, para instalar a estratexia completa a partir do curso 2016-2017

### **Incorporación da docencia en liña en estudos de grao e mestrado xa establecidos**

As metodoloxías nadas coa utilización das novas tecnoloxías deben ser incorporadas á docencia presencial. A través de plataformas, fundamentalmente de código aberto, organizaranse as posibilidades de apoio en liña á docencia presencial. Unha das principais



accións será a coordinación dos servizos necesarios para lograr cotas de maior eficacia. Estas accións terán por obxectivo elaborar recursos de calidade e dotaranse os servizos implicados co persoal adecuado para realizar labores de asesoramento e elaboración de contidos, profesionalizando estas tarefas.

**Programa:** Establecerase un plan de actuación no ano 2015. Os primeiros resultados deben ser visibles no curso 2016-2017

### **Deseño dunha oferta de estudos en liña**

A formación non presencial ou semipresencial debe recibir un importante pulo nos vindeiros catro anos. A filosofía que vai dominar nesta estratexia de expansión é a da internacionalización, cunha clara atención aos países de Latinoamérica. A través da reestruturación do CeTA, da incorporación de sistemas de gravación de vídeo automatizados e do reforzo da formación para docentes, preténdese establecer unha oferta estable de títulos de formación permanente, másteres, seminarios de doutoramento e graos, a través de metodoloxías contrastadas na actualidade (MOOC....)

**Programación:** Inicio da oferta en liña no curso 2015-2016

### **Docencia en linguas estranxeiras**

A docencia en linguas estranxeiras (total ou parcial) é unha das principais accións do proceso de internacionalización da USC. As materias impartidas nunha lingua non oficial deberán aparecer claramente na información sobre o título. Do mesmo xeito, requirírase establecer mecanismos para determinar o grao de coñecemento da lingua estranxeira, tanto dos e das docentes como dos estudantes.

**Programación:** Lograr maiores cotas de docencia en lingua estranxeira.

### **Fomento de creación de titulacións conxuntas entre a USC e outras universidades españolas e estranxeiras**

Dentro da estratexia de internacionalización cómpre crear mecanismos áxiles de creación de titulacións conxuntas con outras universidades.

**Programación:** Elaboración de protocolos menos burocratizados, que empecen a estar activos no curso 2015-2016.

### **Reorganización da oferta de másteres oficiais**

Co obxectivo de reorganizar a oferta de másteres oficiais propónse un plan de acción para a racionalización e mellor aproveitamento dos recursos dispoñibles, atendendo ás demandas laborais e dos estudantes, ao interese social, á adecuación ás necesidades da nosa contorna, ao marco normativo e ás posibilidades de impartir docencia e realizar investigación de calidade. Ao tempo, revisarase a necesidade de financiamento destas titulacións e procurarase a súa correcta integración nas estruturas organizativas existentes.

**Programación:** Creación de ofertas máis axustadas a esta filosofía en cada curso.

### **Mellora do financiamento condicionado aos centros**

O desenvolvemento dos plans de estudo require unha mellor organización do financiamento condicionado, con especial atención ás accións de calidade e ás prácticas de



campo. Esta mellora, xunto cos axustes necesarios para a dotación financeira global, teñen como obxectivo axustar o financiamento ás accións estratéxicas do centro ou dos títulos.

**Programación:** Establecerase o novo sistema a partir do curso 2015-2016.

### **Mellora do financiamento estrutural aos centros**

Os axustes realizados nos últimos catro anos, en modo de recorte lineal dende os últimos orzamentos aprobados (os correspondentes ao ano 2011), as sucesivas retencións cautelares (nunca liberadas) e a supresión de remanentes teñen reducido o crédito anual dos centros docentes en máis dun 50%. É necesario garantirles ás facultades e escolas unha dotación suficiente para atender o adecuado mantemento dos equipamentos e fondos bibliográficos destinados á docencia, así como para desenvolver as súas actividades docentes consonte o establecido nas memorias de verificación das titulacións oficiais. En particular, a dotación económica debe garantir o axeitado desenvolvemento das prácticas (experimentais, informáticas, de campo e externas) e dos traballos de fin de grao e de fin de mestrado.

**Programación:** A mellora será efectiva no curso 2015-2016

### **Análise da estrutura de institutos de investigación existentes**

Ter unha análise da actual realidade de cada instituto de investigación para considerar cales seguen respostando ás necesidades actuais e cales non, cales deben ser dinamizados e cales funcionan axeitadamente, adoptando as medidas que demande a análise.

**Programación:** Dispoñer da análise para finais de 2015. Adoptar medidas a partir de 2016 para que teñan aplicación plena a comezos do curso 2016/2017.

### **Análise da estrutura de centros existentes**

Cómpre realizar unha análise da actual estrutura de centros para determinar se procede facer fusionés, buscando centros de dimensións razoables, de xeito que se propicie a eficiencia na xestión académica ao tempo que se aseguran condicións para unha boa atención aos estudantes.

**Programación:** Dispoñer da análise para finais de 2015. Adoptar medidas a partir de 2016, para que teñan aplicación plena a comezos do curso 2016/2017.

### **Reorganización da Escola de Doutoramento para convertela nun centro autónomo**

A Escola de Doutoramento debe ser un centro de estudos que permita xestionar con eficacia os doutoramentos que se imparten na Universidade de Santiago. Para logralo, requírese unha transformación da súa estrutura, dotándoa de persoal de administración e servizos capaz de asumir as xestións que se precisan. Ademais, debe incluír entre os seus obxectivos a atracción de estudantes e a creación de doutoramentos conxuntos internacionais. Para esta reorganización, analizarase a posibilidade de integrar a infraestrutura e as actividades do Centro de Estudos Avanzados.

**Programación:** A nova estrutura estará operativa no curso 2015-2016

### **Creación dunha unidade da Escola de Doutoramento en Lugo**

A xestión dos programas de doutoramento que se imparten no Campus de Lugo require unha unidade da Escola de Doutoramento que permita unha xestión máis eficaz, a través da descentralización da atención aos usuarios.

**Programación:** A unidade estará operativa no ano 2016





### **Revisión dos procedementos de avaliación e de composición de tribunais das teses de doutoramento**

Facer unha revisión dos procesos de avaliación de teses de doutoramento que, por un lado, asegure que os informes demandados para a aceptación da defensa dunha tese sexan máis polo miúdo e, por outro lado, permita empregar na defensa as novas tecnoloxías, como a videoconferencia. Ademais estudarase a redución a tres membros titulares (e tres suplentes) nos tribunais de teses de doutoramento

**Programación:** A normativa estará operativa no curso 2015-2016

### **Reestruturación do Centro de Posgrao para especializado en títulos propios**

A oferta de títulos propios da USC require a infraestrutura dun centro que asuma toda a xestión destas actividades formativas, tanto da formación permanente como dos mestrados propios. Unha das primeiras encomendas será a elaboración dunha normativa clara para os títulos de posgrao propios.

**Programación:** A nova estrutura estará operativa no curso 2015-2016

### **Mellora do Centro de Linguas Modernas**

O Centro de Linguas Modernas precisa dunha mellora nos seus recursos, especialmente no referido á autoaprendizaxe, tanto no campus de Lugo coma no de Santiago. Do mesmo xeito establecerase unha nova análise, na avaliación e nos procesos de xestión do centro para poder afrontar a mellora e modernización do CLM, así como para facer fronte con garantías ás demandas de formación e avaliación en lingua estranxeira do alumnado en relación ao B1, imprescindible para poder graduarse. Normalizarase a contratación de persoal.

**Programación:** O proceso de modernización iniciárase no ano 2015

### **Impulso ás cátedras institucionais**

Na actualidade hai varias cátedras institucionais que deben ser revisadas, tanto desde o punto de vista normativo como de financiamento. Preténdese tamén impulsar a programación das súas actividades e nos casos en que sexa posible establecer accións e actividades conxuntas. Tamén se busca aproveitar as actividades das cátedras para completar a oferta formativa da USC tanto para os alumnos, PAS e PDI, como para a sociedade en xeral.



## Plans de investigación

---

A investigación, a innovación, o emprendemento e a transferencia de resultados son, xunto coa docencia, os alicerces sobre os que pivota a proposta de programación plurianual. O principal obxectivo é mellorar a produción e a produtividade, proporcionando novos xeitos de organización dos sistemas e dos protocolos, aumentando o apoio administrativo aos investigadores e mellorando os servizos xerais á comunidade universitaria.



### **Reforzo da valoración e a avaliación da produción científica xunto coa produtividade en I+D**

A produción científica precisa unha nova estrutura de valoración e avaliación científica co obxectivo de mellorar a produtividade da I+D. Esta estratexia de reforzo fundaméntase na definición das filiacións, nas ferramentas de automedición, na revisión dos procesos de valoración da produción científica, na mellora da información pública e interna dos indicadores e nun plan de medidas de incentivo asociadas á captación de ingresos.

**Programa:** A finalización de todo o proceso será no ano 2017.

### **Establecer un novo modelo organizativo da investigación, enfatizando a especialización, a colaboración e a transversalidade**

O novo escenario actual precisa unha revisión do modelo de grupos de investigación. Establécese un plan para avanzar en estruturas complexas, tanto no campus de Lugo como no de Santiago, como agrupacións e clústers colaborativos, así como as relacións entre os grupos e as empresas. Analizarase a estrutura de centros singulares e de institutos de investigación para avanzar na definición e consolidación dun modelo de investigación na USC.

**Programa:** O novo modelo entrará en vigor no ano 2016.

### **Creación dun novo modelo de contratación de investigadores**

A USC precisa dun novo modelo para a implantación das novas normas de contratación con cargo a actividades de I+D, creando un catálogo de figuras, perfilando as tipoloxías de contrato e establecemento de sistemas que garantan a viabilidade de programas, servizos ou unidades de I+D. Neste proxecto establecerase o modelo de estabilización de investigadores.

**Programa:** O proceso de modernización rematará no ano 2017.

### **Modernización do apoio á investigación**

O apoio administrativo á investigación debe fundamentarse no equilibrio da xestión centralizada e a atención descentralizada, tanto na promoción como na xestión económico-administrativa. Estableceranse áreas/unidades de investigación especializadas, crearanse novas estratexias na política de ingresos e de alianzas de interese. Mellorarase o servizo aos investigadores (ampliación de horarios e protocolos de atención). Estableceranse novos criterios de tarifas, custes indirectos e orzamentos, así como a organización dos servizos que se prestan a terceiros.

**Programación:** O proceso de modernización iniciarase no ano 2015 e terá continuidade ata o ano 2018.

### **Establecer un método de control e supervisión das condicións laborais do persoal contratado con cargo a recursos captados para I+D+i**

Supervisar de maneira efectiva as condicións laborais do persoal da USC, especialmente o persoal contratado con cargo a recursos captados no Capítulo VI.

**Programación:** O método comezará a ser operativo no ano 2015.



### **Fortalecemento da organización da investigación na USC: consolidación e renovación de estruturas. Articulación de novas capacidades**

Esta acción divídese en cinco obxectivos: revisar a situación e a actividade dos institutos e centros de investigación promovendo a súa avaliación e establecendo un modelo organizativo e de apoio idóneo para o seu desenvolvemento viable e competitivo; abordar a formulación estable e sostible de estruturas de investigación singulares que requiren de estratexias específicas para unha eficiente integración da súa actividade na xestión da investigación da USC; implementar mecanismos de xestión, tanto referidos a recursos económicos externos como á contratación de persoal; impulsar un proceso de organización estratéxica da investigación para a USC que xere espazos de colaboración e organización máis competitivos cientificamente e máis eficientes na procura de financiamento externo; avanzar na consolidación dun modelo de centro de investigación da USC que, baseado en programas científicos propios, adscrición selectiva de investigadores, impacto da súa actividade e avaliación externa continuada da súa produción, poida dar resposta as características, particularidades e expectativas dos diferentes ámbitos de investigación na USC.

**Programación:** Comezar o desenvolvemento desta estratexia no ano 2015.

### **Planificación da sostibilidade económica, a optimización e o rendemento da RIAIDT**

A Rede de Infraestruturas de Apoio á Investigación e ao Desenvolvemento Tecnolóxico (RIAIDT) precisa dunha reorganización funcional e técnica das súas necesidades, tanto no campus de Lugo como no de Santiago. Establecerase unha nova política de prezos, de servizos e de publicidade.

**Programación:** A planificación realizarase no ano 2015 co obxectivo de lograr a sostibilidade no ano 2018.

### **Atracción de PDI internacional**

A internacionalización da investigación, dos grupos e dos investigadores é imprescindible para a Universidade de Santiago de Compostela. Para logralo utilizaranse os recursos de captación en convocatorias competitivas como as Ramón y Cajal e similares. Establecerase unha estratexia para a busca proactiva de persoal nas áreas con déficit de profesorado, como ofertar a candidatos seleccionados en convocatorias RyC, StG, CoG, AdG, etc. Un dos obxectivos a lograr é o selo *HR Excellence in Research*.

**Programación:** Accións específicas para cada unha das convocatorias entre os anos 2015 e 2018.

### **Mellora do éxito nas convocatorias xurdidas no marco do Programa Horizonte 2020**

O éxito nos programas de investigación internacionais é clave para a mellora de resultados. Para logralo reforzase a unidade de proxectos europeos, estableceranse accións encamiñadas a aumentar a calidade das propostas ao *European Research Council* e realizarase un adestramento específico dos candidatos *Starting Grant* e *Consolidator Grant* que cheguen á fase de entrevista.

Tamén se mellorará a presenza nos centros de tomas de decisión europeas, como aumentar a presenza na oficina compartida coas outras universidades de Galicia. Fomentarase a presenza de PDI da Universidade de Santiago de Compostela en paneis de avaliación e estableceranse novas sinerxías co programa Erasmus+.

**Programación:** As accións iniciaranse no ano 2015, continuado até o 2018.



### **Creación e execución dun plan específico de internacionalización da investigación en Ciencias Sociais e Xurídicas e Humanidades**

A investigación e os resultados obtidos nas áreas de Ciencias Sociais e Xurídicas e na de Humanidades precisa dunha estratexia específica de internacionalización. A planificación fundamentarase no reforzo da unidade de proxectos europeos especializada, na busca proactiva de participación de consorcios e na atracción de persoal por convocatorias competitivas de rango internacional.

**Programación:** A planificación desenvolverase no ano 2015 e as accións iniciaranse de xeito completo no ano 2016.

### **Consolidación, reforzo e creación de Campus de Excelencia**

O **Campus Vida** ten que ser un dos puntos de proxección cara ao exterior. É necesario modificar a actual estrutura, en particular creando a figura dun director que coordine as accións e asuma a responsabilidade de consolidación e crecemento do Campus. Establecerase un modelo máis axeitado de coordinación entre centros singulares, as distintas áreas relacionadas coas ciencias da vida e outras áreas estratéxicas, así como a transferencia de tecnoloxía.

En relación co **Campus Terra**, no Campus de Lugo, crearase un comité asesor externo, cunha revisión do procedemento de consulta e información internos. Tamén se revisarán as áreas de especialización, oferta académica, gobernanza e actuacións no ámbito da investigación. Establecerase un novo convenio coa Secretaría Xeral de Universidades para a reelaboración do proxecto para a presentación definitiva no primeiro semestre de 2015.

A Universidade de Santiago precisa tamén da creación do **Campus da Cidadanía**, un proxecto que permita a excelencia internacional nas áreas de coñecemento de Ciencias Sociais e Xurídicas e de Humanidades. O proxecto, coa mesma filosofía que os anteriores, pretende completar a estratexia de campus internacionais na década dos anos vinte do século XXI. Presentarase un plan de traballo para a futura concreción do Campus da Cidadanía no segundo semestre de 2015

### **Novo modelo de xestión do edificio Emprendia**

O Emprendia converteuse no lugar de referencia para todos aqueles membros da comunidade universitaria que queiran iniciar procesos de emprendemento. Por esa razón cómpre facer unha análise profunda da súa xestión para adaptalo ás novas tendencias deste campo. Do mesmo xeito, debe facerse un reaxuste nos criterios de ocupación e liberación de espazos.

**Programación:** Establecer os novos criterios no ano 2015.

## **Transferencia de coñecemento e accións de emprendemento**

### **Definición de políticas institucionais en transferencia e emprendemento**

Establecerase un programa para a revisión, discusión, definición e aprobación dos regulamentos de patentes e de creación de empresas de base tecnolóxica que mellore a burocracia agora existente e permita unha mellor axilidade e eficiencia.

**Programación:** Definición do programa en 2015 e implantación das medidas a partir do curso 2015-2020.



### **Mellora dos mecanismos de fomento e axuda ao emprendemento**

O obxectivo é consolidar os programas propios da USC para a valorización de resultados do Acelerador de Transferencia e do programa ARGOS (creación de equipos de emprendedores), así como a participación activa noutros programas de valorización.

**Programación:** As accións implantaranse a partir do ano 2015.

### **Xestión e mellora da transferencia de resultados**

A transferencia de resultados é imprescindible no proceso investigador. Detectouse que boa parte dos resultados obtidos dentro das liñas de investigación da USC non poden ser absorbidos pola industria local, polo que cómpre buscar contactos externos, e mellorar a conexión con inversores e empresas estranxeiras.

**Programación:** A planificación establécese no ano 2015 e as accións inicianse no ano 2016.

### **Reforzo da capacidade operativa da Área de Valorización e Transferencia**

A través da consolidación e ampliación de especialistas sectoriais (técnico/a de Humanidades e Ciencias Sociais) e funcionais (técnico/a de Valoración financeira) preténdese mellorar a capacidade operativa desta área estratéxica. Crearanse tamén mecanismos de busca de financiamento externo.

**Programación:** As accións implantaranse a partir do ano 2015.

### **Establecer un modelo de coordinación e comunicación con outros axentes sociais implicados no proceso de transferencia e emprendemento**

O obxectivo é crear mecanismos eficaces de participación activa e colaboración con entidades representativas do tecido tecnolóxico galego (Plataforma de TIC de Galicia, Clúster da Saúde), de organización conxunta de actividades coa Oficina Española de Patentes e Marcas e coa *European Patent Office*, así como o reforzo e intensificación na colaboración cos distintos axentes (Fundación Bankinter, Consellería de Traballo, IGAPE, ..) nos programas de iniciativas de emprego de base tecnolóxica (“Erasmus for Young Entrepreneurs”).

**Programación:** As accións implantaranse a partir do ano 2015.



## Comunidade universitaria

---

As estruturas que rexen o día a día da comunidade universitarias deben ser modernizadas, actualizadas e simplificadas. No afán da mellora da produción e da produtividade propóñense unha serie de medidas, moitas delas estruturais, que buscan unha nova organización da vida universitaria, unha maior flexibilidade para acometer as demandas sociais cada ano, unha mellora do rendemento global da USC e maior comodidade para as persoas que día a día traballan ou estudan na Universidade de Santiago de Compostela.



## Persoal Docente e Investigador

### **Elaboración dun cadro de persoal teórico de PDI**

A USC debe dotarse dun cadro teórico de persoal, independente das necesidades conxunturais, que lle permita xestionar os seus recursos humanos para acadar os obxectivos docentes e investigadores cun nivel axeitado de calidade.

**Programación:** Aprobación do cadro de PDI no final do curso 2014/2015.

### **Elaborar uns criterios para o recoñecemento efectivo de todas as actividades desenvolvidas polo PDI.**

Resulta imprescindible cuantificar todas as actividades (docentes, investigadoras, e de xestión, divulgación e transferencia) que desenvolve o PDI co fin de poñer en valor todas elas e de romper coa práctica habitual de medir a dedicación do profesorado en horas de docencia presencial.

**Programación:** Elaboración dos criterios a finais do curso 2014/2015

### **Elaboración de unha nova normativa que regule as figuras honoríficas de Profesor e Investigador *Ad Honorem* no marco do regulamento de honras e distincións da Universidade de Santiago de Compostela**

A nova normativa reaxustará os criterios actuais de concesión e propiciará unha maior moderación no número de profesorado e investigadores/as *Ad honorem*, a fin de evitar situacións complexas en determinadas áreas, departamentos e centros derivadas das limitacións nas infraestruturas e nos recursos. A normativa recollerá tamén a relevancia social dos *Ad Honorem*.

**Programación:** A normativa deberá aprobarse no ano 2015 e entrará en vigor no curso 2015-2016.

### **Elaborar unha nova normativa que regule a figura do profesor Emérito**

A posibilidade de poder seguir contando, despois da súa xubilación, de profesores que teñan prestado servizos destacados na Universidade e acadado un elevado nivel nos ámbitos da docencia e da investigación, é unha das accións relevantes da Universidade de Santiago incluída nos Estatutos. Esta figura de profesor podería dirixir e participar en proxectos docentes ou de investigación e colaborar na docencia de posgrao ou de especialización científica. Porén, é preciso establecer unha nova normativa coa que se fixen novos criterios para a súa concesión, consonte ao previsto nos novos Estatutos da USC (art. 28.1), asegurando que se mantén o prestixio que ten esta figura

**Programación:** A normativa deberá aprobarse no ano 2015 e entrará en vigor no curso 2015-2016.

### **Recuperación da figura de profesor/a visitante**

Esta figura posibilita a contratación directa de persoal docente ou investigador con cargo a fondos externos á USC mediante un convenio, unha fórmula idónea para as estratexias de internacionalización.

**Programación:** Adaptación do regulamento no ano 2015 e recuperación da figura no ano 2015-2016.





### **Revisión das capacidades lectivas das áreas actuando sobre a capacidade lectiva das diversas figuras do profesorado**

Cómpre facer unha revisión clara das capacidades das figuras de profesorado para adaptalas á realidade das necesidades lectivas.

**Programación:** Informe de análise a realizar no ano 2015 e incorporación das novas medidas no ano 2016.

### **Revisión das capacidades lectivas das áreas**

É preciso actuar sobre os criterios de recoñecemento de actividades de xestión e representación sindical, académicas e docentes/investigadoras do PDI na Normativa de planificación académica anual. Polo tanto, propónse modificar esta normativa no referente aos criterios para determinar a capacidade lectiva das áreas de coñecemento. Do mesmo xeito tamén se propón a modificación dos criterios de recoñecemento de actividades de xestión e representación sindical, de actividades académicas do PDI, da actividade investigadora e da actividade docente, co obxectivo de acadar unha mellor adecuación do cómputo das actividades de xestión, académicas investigadoras e docentes a realidade da xornada laboral do PDI.

**Programación:** Facer as revisións no ano 2015 e incorporar as propostas na PDA do curso 2016-2017.

### **Revisión do encargo lectivo das áreas**

No escenario actual de oferta docente, débese promover o aproveitamento dos recursos de profesorado existentes mediante a participación na docencia en materias adscritas a áreas sen recursos das áreas afíns. É preciso, polo tanto, unha revisión do estado da adscrición e niveis de afinidade materias/áreas e actuar sobre a Normativa de planificación académica anual que permite a participación na docencia dunha materia das áreas afíns de acordo coa adscrición correspondente. Do mesmo xeito, farase unha reformulación fonda dos criterios para determinar as necesidades lectivas das áreas de coñecemento no que aos módulos dos diferentes tipos de docencia de grao e máster se refire, así como a dirección e avaliación dos TFG/TFM, prácticum ou prácticas externas.

**Programación:** Reformular os criterios e aplicarlos na PDA do curso 2016-2017.

### **Mellora dos procesos de selección de PDI funcionario, PDI contratado e PDI interino.**

Os procesos de selección de persoal precisan dunha reforma contundente para mellorar a súa tramitación. Os principais cambios veñen derivados da adaptación do novo marco legal, pero tamén se inclúen accións de informatización dos procesos e de cambios de protocolos. Do mesmo xeito, debe valorarse a posibilidade de contratación de PDI asociado sen restricións mínimas de encargo docente, para lograr unha mellor adaptación ás necesidades do departamento en cada momento. Promoverase a supresión ou, como mínimo a modificación, do punto dous do Artigo 36 do Proxecto de Lei de Orzamentos da Comunidade Autónoma de Galicia.

**Programación:** Realización das modificacións no ano 2015 e incorporación dos cambios nas contratacións do ano 2016.



### **Actualización da normativa de concesión de licenzas por ano sabático e doutras licenzas por estudos**

Os procedementos utilizados na actualidade para a concesión de licenzas debe ser revisado para acadar dous obxectivos. O primeiro, mellorar a internacionalización do PDI da Universidade de Santiago, impulsando as concesións para aquelas solicitudes que prevexan actividades orientadas ao dito obxectivo. O segundo, establecer mecanismos claros que permitan crear expectativas reais sobre o futuro de cada un dos candidatos e candidatas.

**Programación:** Establecer unha nova normativa no ano 2015, para aplicar a partir do ano 2016.

### **Mellora dos sistemas de consolidación, promoción e creación de novas prazas de PDI permanente**

As accións de promoción, previa negociación sindical en relación coas categorías e porcentaxes aplicables, buscarán por un lado a estabilización do PDI en prazas de carácter permanente e, por outro, garantir a promoción académica e salarial recoñecida como dereito do PDI.

**Programación:** Establecer criterios acordes con esta medida na planificación de contratación anual.

### **Consolidación do CeTA como o servizo de referencia para a innovación docente**

A través do Centro de Tecnoloxías para a Aprendizaxe (CeTA) proponse establecer unha nova estratexia de reforzo para mellorar a innovación docente. A nova proposta fundaméntase na consolidación e dinamización de grupos de innovación docente, no impulso ao desenvolvemento de materiais dixitais para a docencia, na consolidación e desenvolvemento do Plan Xeral de Formación do PDI, no deseño de novos plans de formación para o PDI novel, na atención a novas demandas formativas, na coordinación do CeTA cos demais servizos da USC e na constitución dunha liña de apoio á formación permanente na USC.

**Programación:** inicio da nova estratexia no ano 2015.

## **Persoal de Administración e Servizos**

### **Reorganizar os servizos de apoio á actividade docente**

A consolidación das unidades de apoio é a estratexia proposta para adaptar a organización de servizos ás novas necesidades dos centros docentes e dos departamentos.

**Programación:** Establecer as novas unidades no curso 2015-2016.

### **Reorganización dos servizos de xestión académica**

Baixo a estratexia da centralización e a unificación dos servizos e a descentralización da atención, preténdese integrar nun só modelo toda a xestión relacionada coa oferta docente e os seus requirimentos, especialmente a mobilidade e as prácticas en empresas.

**Programación:** Establecer as novas unidades no curso 2015-2016.



### **Mellora da organización e asignación de efectivos, e incremento dos servizos a asumir pola área de conserxería**

Os servizos de conserxería dos centros adquiriron novas competencias derivadas das transformacións tecnolóxicas e de necesidades da propia universidade. Cómpre facer unha análise pormenorizada da organización dos mesmos e establecer un novo catálogo de servizos, que contemple a unificación das dúas categorías existentes, así coma un estudo de necesidades de formación para asumir novas competencias.

**Programación:** O proceso estará completado no ano 2016.

### **Establecemento dun programa de internacionalización para o PAS**

As novas demandas en relación á internacionalización que vai ter a USC requiren dunha serie de actuacións relacionadas coa formación e promoción do persoal de administración e servizos, como competencias lingüísticas en linguas estranxeiras ou accións de mobilidade.

**Programación:** O plan de actuación definírase no ano 2015 e as primeiras medidas deben estar implementadas no ano 2016.

### **Creación dun mecanismo de coordinación entre os servizos que favoreza a internacionalización**

Na actualidade existe unha constante demanda de servizos nas unidades que comparten obxectivos comúns, por exemplo a internacional, como as de investigación, relacións exteriores e xestión académica. Proponse crear un comité consultivo de internacionalización para establecer os mecanismos de coordinación necesarios.

**Programación:** Curso 2015-2016.

### **Mellora da coordinación nos procesos de xestión de persoal e económica**

Na actualidade os servizos de investigación e os centrais comparten varias funcións relacionadas coa xestión de persoal e económica. Cómpre establecer mecanismos de coordinación que permitan unha maior eficacia nos procesos.

**Programación:** As accións de mellora implantaranse no ano 2016.

### **Reorganización do servizo bibliotecario e arquivístico**

O obxectivo é incrementar a capacidade desta unidade básica de investigación, de proporcionar servizos a investigadores e de servir como centro de recursos e competencias transversais para a docencia.

**Programación:** A reforma implantarase no ano 2016.

### **Axustar a Relación de Postos de Traballo á nova realidade da USC**

Faise imprescindible facer un axuste claro entre as accións explicadas nestas liñas xerais da programación plurianual e a RPT. Por esta razón establecerase un mecanismo de actualización dinámico no que atinxe a prazas afectadas por procesos de xubilación.

**Programación:** Establecer as medidas correspondentes no ano 2015.



### **Mellora das condicións laborais do PAS, co obxecto de facer máis eficaz e eficiente o traballo na administración e servizos**

Ofrecer condicións de flexibilización horaria para favorecer a conciliación, así como posibilitar o teletraballo, de ser o caso. Recuperar a negociación das condicións de xornada laboral, réxime de vacacións, etc

**Programación:** A partir do 2015

### **Mellora da coordinación e interrelación entre servizos**

Establecer protocolos de coordinación, comunicación e intercambio que permitan a atención de demandas globais, simplifiquen a xestión evitando duplicidades e solapamentos e sistematicen o intercambio de información.

**Programación:** Estes protocolos estableceranse no curso 2015/2016

### **Mellora da profesionalización do PAS**

Acompañar todos os posibles procesos de axuste das RPT a programas de formación, establecer fórmulas de promoción, e implementar políticas de persoal que se orienten á consolidación do emprego precario.

**Programación:** Sempre que haxa axustes das RPT.

### **Inicio dos traballos para unha posible funcionarización do PAS laboral**

A través do diálogo cos colectivos afectados, iniciaranse os traballos para unha posible funcionarización do PAS laboral.

**Programación:** Os estudos comezarán no ano 2015

### **Recuperación da negociación e a busca do acordo como ferramenta para a mellora dos servizos e das condicións laborais**

A negociación e a busca de acordo serán as ferramentas principais para a mellora dos servizos e das condicións laborais.

**Programación:** A partir do ano 2015

## **Estudantes**

### **Mellora das oportunidades de internacionalización**

Os mecanismos máis usuais até agora son os convenios con outras universidades, pero é necesario unha reformulación nestes procesos, prestando especial atención á identificación das áreas xeográficas estratéxicas.

**Programación:** Implantar novas medidas no curso 2015-2016.

### **Unificación dos procesos de xestión académica para os estudantes nunha única unidade**

Na actualidade os servizos de xestión académica non están adecuadamente coordinados e resta completar a centralización dalgúns procesos. Na filosofía de centralización da xestión, descentralización da atención e de adecuación da estrutura da área académica á realidade actual da xestión, propónse a constitución dunha área de xestión académica, dirixida por un director ou directora de área que renda contas á Xerencia, e coordine as



actividades do SXOPRA, do Servizo de Xestión Académica, do Centro de Posgrao, do Servizo de Relacións Exteriores e das Unidades de Apoio a Centros e Departamentos en todo o relativo á xestión da actividade académica. Así mesmo, completárase a centralización das actividades diarias de xestión no que se refire á matrícula, expedientes e títulos, no Servizo de Xestión Académica.

**Programación:** Establecer as novas unidades no curso 2015-2016.

### **Creación dunha unidade específica para a atracción de estudantes**

A captación de estudantes, especialmente os extranxeiros, require un proceso de profesionalización e da creación dunha unidade especificamente destinada a este fin. Proponse un novo modelo de presenza en foros internacionais e nacionais (feiras, ...), así como a creación de cursos de nivelación para estudantes estranxeiros, convenios con outras institucións, relanzamento dos programas de mobilidade para converter a USC nunha universidade máis atractiva.

**Programación:** A unidade debe iniciar as súas actividades no curso 2015-2016.

### **Programa de mentores**

Unha das estratexias máis eficaces para a inserción laboral é a implicación do tecido empresarial nos propios procesos formativos. Proponse a creación dun grupo de mentores, que actúen como apoio aos estudantes.

**Programación:** elaboración do programa no ano 2015.

### **Mellora dos servizos de residencias**

As residencias universitarias precisan dunha programación estable de melloras, non só de infraestruturas, senón tamén de servizos e de actividades. Proponse a elaboración dunha planificación que garanta a modernización constante deste servizo fundamental na USC.

**Programación:** Establecemento de iniciativas anuais.

### **Impulso da empregabilidade e o emprendemento dos graduados**

O tránsito dos estudantes desde as aulas ao mercado laboral precisa dun programa concreto de axuda. Proponse un modelo de impulso da empregabilidade e do emprendemento, con especial atención ás prácticas en empresas, aos indicadores de inserción laboral e a programas coma o Europracticum.

Do mesmo xeito crearanse iniciativas que melloren a formación para estudantes que desexen iniciar procesos de emprendemento.

**Programación:** As iniciativas definiranse no ano 2015 e implantaranse a partir do curso 2015-2016.

### **Creación dunha rede de ex alumnos e ex alumnas da Universidade de Santiago**

A USC colabora activamente con organismos como a Asociación de Antigos Alumnos, pero tamén debe iniciar novos procesos de conexión con antigos alumnos, a través de redes sociais existentes como as profesionais ou científicas.

**Programación:** inicio do proxecto no ano 2015



## Servizos xerais

---

Os servizos que se prestan na Universidade de Santiago deben cumprir as demandas e as expectativas dos usuarios, ben sexan estudantes, PDI, PAS ou mesmo do tecido social e económico. A programación plurianual para este apartado céntrase na centralización da xestión e na descentralización da atención, dando maior relevancia aos centros docentes na toma de decisións pero salvagardando a calidade dos procesos a través de sistemas uniformes que permitan unha mellor atención.



### **Recollida contable da diferenza entre ingresos e gastos afectados e non afectados no orzamento da USC**

A través da contabilidade analítica propónse unha mellora da información e estruturación dos orzamentos, a súa execución, a súa liquidación e a rendición de contas. Neste proceso establécese un modelo de clarificación da relación entre os bloques de imputación de custes indirectos, xestión de persoal, xestión de incidencias na xustificación de subvencións, a determinación dos custes financeiros asociados a asumir por recursos non afectados derivados da obtención de recursos afectados e a mellora dos criterios de xestión orzamentaria de recursos afectados en relación coa esixencia de sostibilidade financeira de acordo coas normas SEC.

**Programación:** Aplicación do modelo no ano 2015.

### **Modificación dos procedementos e recursos de administración económica e de persoal pola introdución da administración electrónica**

A comisión delegada do reitor para administración electrónica aprobou un plan de implantación da administración electrónica que comprende dúas fases: implantación de todos os trámites que afectan a terceiros e mais emisión de certificacións para todas as áreas de xestión antes de setembro de 2015 e oferta dun punto de entrada electrónico para todos os procedementos, internos ou externos, antes de setembro de 2017. Asígnanse como obxectivos da programación plurianual os incluídos no plan de implantación, así como os seus prazos.

**Programación:** A establecida no plan de implantación da administración electrónica

### **Creación dun novo modelo de xestión de datos e estatísticas**

O coñecemento claro e o tratamento dos datos convértese nunha das principais claves para mellorar o posicionamento da USC nos rankins internacionais e na toma de decisións. Propónse mellorar estes procedementos a través da maior explotación do Sistema de Información Universitario (SIE) e crear unha figura de coordinación de información cara as ferramentas públicas estatísticas (rankins, ...).

**Programación:** Aplicación a partir do curso 2015-2016.

### **Definición dun modelo mixto, xestión directa-xestión indirecta, para a Área de Infraestruturas no que atinxe a instalacións, edificios e urbanización**

A área de infraestruturas é xa unha das unidades máis complexas da universidade debido á dimensión da universidade e ás novas competencias que debe asumir. Propónse un novo modelo que permita mellorar a eficacia na xestión, o aforre de custes e unha planificación para a mellora constante e a innovación.

**Programación:** Implantación do modelo no ano 2015.

### **Establecemento dun sistema de coordinación central para o aluguer de espazos universitarios**

O patrimonio da USC debe ser xestionado dun xeito máis eficaz. Propónse un novo modelo de coordinación que atenda especialmente as demandas externas e que permita a organización das peticións especializando, por exemplo, edificios docentes para atender as demandas.

**Programación:** Aplicar o modelo a partir do curso 2015-2016.



### **Racionalización do servizo de cafeterías e dos servizos de restauración**

A estrutura de centros da USC variou sensiblemente nos últimos anos, producíndose varias situacións de insostibilidade de servizos de cafetería e restauración. Proponse unha revisión profunda, suprimindo as que non son sostibles, potenciando a concentración de servizos e creando un sistema de *vending* e reparto para os centros sen servizo presencial.

**Programación:** O novo modelo implantarase no ano 2016.

### **Implantación un proxecto de turismo académico de verán ligando recursos docentes cos residenciais actualmente ociosos nos meses de xullo e agosto**

Os meses de xullo e agosto xa se converteron en períodos especialmente destinados á formación permanente e a cursos de especialización. A proposta fundaméntase en crear unha estratexia que permita atraer este tipo de oferta á universidade, especialmente no referido á utilización de residencias universitarias e espazos non ocupados durante estes meses.

**Programación:** Implantación a partires do curso 2015-2016.

### **Potenciación da oferta de visitas ao patrimonio da USC**

Este ano ampliouse o patrimonio atractivo para as visitas grazas ao Museo de Historia Natural. Cómpre, polo tanto, incorporar esta oferta ao programa de visitas, así como o Colexio de San Xerome e zonas actualmente non visitables do Colexio de Fonseca.

**Programación:** Inicio do proxecto no ano 2015

### **Mellora do aproveitamento da imprenta universitaria**

A evolución da tecnoloxía provocou que a imprenta universitaria teña que realizar un mellor aproveitamento das súas potencialidades, estudando a posibilidades de ampliar a súa oferta de servizos ao SUG e adaptándoa ás demandas da nosa Universidade.

**Programación:** Inicio das transformacións no ano 2015.

### **Xestión e implantación dun novo modelo de relación entre a Universidade e as empresas**

A relación entre o tecido empresarial e a universidade debe tramitarse a través de novas canles. Proponse un modelo coordinado que permita mellorar as accións de patrocinio, as de prácticas docentes e as de desenvolvemento da innovación.

**Programación:** Inicio deste proxecto no curso 2015-2016.

### **Reforzo da especialización da Asesoría Xurídica**

Nos vindeiros anos prevense importantes cambios normativos que requiren unha especial atención dos servizos xurídicos da Universidade. A proposta plurianual radica no reforzo do cadro de persoal con título de grao ou licenciatura en dereito, a licitación pública dos preitos laborais e mercantís e a implantación de procedementos de solución extraxudicial de conflitos.

**Programación:** Estudo de necesidades no ano 2015 e implantación do novo modelo no ano 2016.





### **Modernización da estrutura organizativa da Área TIC**

A área que xestiona as tecnoloxías da información e da comunicación require un cambio organizativo para adaptarse ás necesidades actuais da universidade. Proponse un novo modelo que mellore a participación do persoal das conserxerías nas tarefas de mantemento, a transformación da xestión das aulas de informática, a creación dun plan de actualización de infraestrutura e un novo modelo de renovación de hardware. Implantarase un novo modelo de atención a usuarios que integre correctamente a atención a usuarios no CAU e a prestación de atención personalizada nos centros, coordinada por un responsable de atención a usuarios. É preciso renovar o modelo de prestación de servizos para a docencia, revisando a dimensión e finalidade das aulas de informática e introducindo a posibilidade do uso de equipos persoais para a realización das tarefas de docencia e investigación, correctamente integrados na rede da universidade. Así mesmo, instrumentaranse os medios necesarios para ofrecer servizos de comunicacións e almacenamento de datos para usuarios finais á altura dos que se están a ofrecer en plataformas comerciais. A universidade dotarase dun plan de actualización permanente das infraestruturas e dun novo modelo de renovación de hardware.

**Programación:** Inicio do novo modelo no ano 2015.

### **Mellora das ferramentas informáticas básicas da USC**

Boa parte da xestión da universidade de Santiago fundaméntase nunha serie de aplicacións informáticas que deben ser melloradas constantemente, como Xescampus, a xestión das accións de investigación e produción científica, ....

Proponse unha planificación mellor para a actualización permanente destas aplicacións, axilizar a atención aos usuarios, mellorar a explotación de información, implantar a administración electrónica e aumentar as licenzas de uso para os usuarios finais. Implantarase a ferramenta SUXI para a xestión da investigación.

**Programación:** Implantación do novo modelo a partires do curso 2015-2016.

### **Creación e aplicación dun catálogo de servizos da Área TIC**

A área TIC presta servizos a distintos colectivos da USC e cómpre establecer catálogos de servizos claros que permitan unha mellor atención tanto ao PDI coma ao PAS e aos estudantes.

**Programación:** Creación dos catálogos no ano 2015 para comezar o seu uso no ano 2016.

### **Simplificación da administración a través da Área de Calidade**

A Área de calidade da USC debe asumir tamén a xestión da mellora, como a actualización dos trámites burocráticos, a mellora dos protocolos de actuación, e sobre todo simplificar os procesos de xestión de calidade para lograr unha maior eficacia na aplicación das accións de mellora. Proponse un novo modelo onde, ademais do seguimento, se supervise a incorporación das novas propostas.

**Programación:** Instalar o novo modelo no ano 2016.

### **Modernización da xestión da métrica da calidade**

A proposta consiste en crear un programa específico de apoio técnico para asegurar a acreditación/certificación dos títulos, así como modernizar os procedementos de



avaliación docente, coa incorporación de estándares internacionais de medición de satisfacción dos grupos de interese, con especial atención aos estudantes.

**Programación:** Instalar o novo modelo no ano 2016.

### **Crear un área de comunicación da USC**

Na actualidade hai seis unidades que teñen como obxectivo difundir información de interese público. Compre reorganizar todos os servizos a través dunha área profesionalizada de comunicación, que permita asumir todo o relacionado coa difusión informativa, o márketing, a información aos estudantes, a captación de estudantes e a información a través da páxina web, medios de comunicación e redes sociais. Proponse tamén o reforzo da Oficina web.

**Programación:** Creación da área no ano 2015.

### **Creación dunha unidade específica de divulgación científica**

A divulgación científica é un dos compromisos sociais da Universidade de Santiago. Proponse crear unha unidade, seguindo a mesma estrutura que propón a FECYT, para lograr canalizar todas as accións de divulgación que se xeran cada día na USC.

**Programación:** A unidade comezará a funcionar no ano 2016.

### **Programación de renovación da páxina web**

O sitio web da universidade é o punto principal de difusión e información co que conta a institución na rede. Compre actualizar a súa estrutura, aparencia e contidos para atender á necesidade de difusión de información de captación de estudantes e recursos de investigación e transferencia tecnolóxica e, ao mesmo tempo, dar satisfacción ás necesidades de información das persoas que forman parte da comunidade universitaria.

Así mesmo, é preciso acomodar as necesidades de información de proxectos singulares para evitar a proliferación de sitios independentes do principal que danan a imaxe de unidade que debe ofrecer a institución. Finalmente, a presenza en Internet non se entende hoxe en día sen unha estratexia adecuada nas redes sociais e unha adecuada integración entre o sitio web e a publicación a través destas canles. Implementarase un novo sitio web que teñen en conta estas esixencias e actualizarase a ferramenta informática de xestión de contidos para cumprir con estes obxectivos. No terreo organizativo, dividíranse adecuadamente as funcións de mantemento, implementación e organización da información entre a Área TIC, a Oficina web e mais os servizos encargados do mantemento da información.

**Programación.** A renovación da páxina web farase no 2015 e no 2017

### **A normalización lingüística na USC**

A proposta plurianual fundaméntase na consecución de obxectivos máis ambiciosos para a lingua galega en todas as dimensións da realidade universitaria. Velarase polo cumprimento dos Estatutos da Universidade de Santiago, que definen o galego como lingua propia desde a cal a institución se presenta tanto internamente (cara á súa propia comunidade) como externamente (cara á sociedade en xeral). Buscaranse procedementos dialogados e consensuados naqueles ámbitos ou accións nas que se detecten disfuncións. Promoverase o emprego do noso idioma nas actividades de externalización e divulgación da investigación universitaria e nos programas dedicados á presentación da oferta académica a distintos colectivos de futuros alumnos e alumnas, tanto de grao como de



mestrado ou doutoramento. No relativo ao galego como lingua da docencia, para o deseño da estratexia que debemos seguir cómpre unha avaliación da situación de partida a través da información dispoñible nas nosas bases de datos, así como a procura de vías para que existan versións á nosa lingua tanto dos materiais de apoio á docencia como das ferramentas fundamentais do traballo académico. Neste sentido é preciso planificar e actuar sobre a especial situación do alumnado de fóra de Galicia e sobre todo do alumnado internacional, cuxo incremento se prevé importante nos vindeiros anos. En canto á valorización do galego como lingua da investigación, a USC continuará traballando de maneira conxunta co resto das universidades do SUG nunha estratexia de visibilización da produción científica na nosa lingua e na demanda da non penalización do galego nos procesos estandarizados de avaliación da produción científica a nivel estatal. Establécese o compromiso de levar a termo un novo plan de normalización lingüístico.

**Programación:** Planificación anual para o seguimento e cumprimento dos obxectivos.

### **Actividades deportivas e culturais**

A oferta deportiva e cultural nos campus de Lugo e Santiago é un dos principais elementos de valor engadido da Universidade de Santiago de Compostela. É preciso acometer un novo sistema de revisión de custes, prezos e subvencións, así como aumentar a promoción das actividades, clarificar os modelos a seguir na organización e na oferta e buscar patrocinadores que colaboren nas actividades.

**Programación:** Elaboración do plan no 2015 para a súa posta en marcha no 2016.

### **Escola infantil “Breogán”**

A escola infantil “Breogán” converteuse nun dos elementos de conciliación máis valorado pola comunidade universitaria. Para o período propónse unha revisión dos prezos e subvencións, un plan de investimento para a mellora e mantemento das infraestruturas, cambiar as dinámicas de seguridade, estudar a posible ampliación da formación ata os seis anos, mellorar a formación (como actividades en linguas estranxeiras) e un plan de atención dos nenos en períodos vacacionais. Ao tempo, manterase o programa de axudas para a escolarización de nenas e nenos de 0 a 3 anos para o Campus de Lugo

**Programación:** Propónse a elaboración dun plan de modernización no ano 2015 para implantalo a partir do curso 2016-2017.

### **Igualdade de oportunidades**

A Oficina de Igualdade terá como principal reto implantar o Plan de igualdade de oportunidades das mulleres e dos homes

**Programación:** O plan será revisado cada ano

### **Desenvolvemento sostible**

O plan de desenvolvemento sostible foi creado no ano 2004 e cómpre establecer unha dinámica de actualización para atender ás demandas actuais. Propónse unha modificación do plan e un novo programa de actuación.

**Programación:** Renovación do plan no ano 2015



### **Programa de mecenado e apadriñamento**

O mecenado e o apadriñamento son dúas das estratexias máis comúns para a captación de recursos. Proponse unha planificación que estableza as pautas para lograr a implicación do tecido social nos procesos de formación dos estudantes.

**Programación:** elaboración do plan no 2015 para a súa posta en marcha no 2016.



## Valoración orzamentaria

---

Os cadros económicos da programación plurianual 2015-2018 inclúen as previsións orzamentarias do ano 2015 de conformidade co proxecto do orzamento presentado para a súa aprobación polo Consello de Goberno e Consello Social. É ademais unha proxección, coincidente coa do Plan económico-financeiro de reequilibrio, de ingresos constantes para todo o periodo (tamén no caso dos ingresos afectados).

Esta estimación deberá mudar e actualizarse en base segundo as derivacións do Plan de ingresos a elaborar durante o 2015 en coherencia co novo Plan de financiamento do SUG para o periodo 2016-2020.

No que atinxe a ingresos afectados, a actualización deberá realizarse anualmente correspondéndose cos recursos efectivamente captados. Neste sentido, en 2017 e 2018 deixase de computar o ingreso da subvención da Xunta ligada á devolución do anticipo reintegrable recollido nos gastos de 2015 e 2016.

En canto á proxección de gastos, é coincidente tamén coa do Plan económico-financeiro de reequilibrio, o que supón unha redución progresiva do Capítulo I ata 2018 e incrementos dos gastos previstos nos Capítulos II e IV de 500 mil euros, consolidables en 2016 e 2018. Estes incrementos non se asignaron a liñas de gasto senón a un fondo de incremento a aplicar no seu momento.

No que atinxe a gastos afectados, impútase a amortización de anticipos reintegrables prevista para os exercicios de 2015 e 2016, axustándose tal importe nos anos seguintes.

Por último, faise unha previsión, non aplicada a gastos, dos ingresos por alleamento de inmobles, en concreto, do Hospital de Galeras, que se impulsará en 2015.



## Resumo agregado da aplicación orzamentaria á programación plurianual

	2015	2016	2017	2018	TOTAL
<b>INGRESOS NON AFECTADOS</b>	<b>167.937.410,00 €</b>	<b>167.937.410,00 €</b>	<b>167.937.410,00 €</b>	<b>167.937.410,00 €</b>	<b>671.749.640,00 €</b>
Capítulo III. Prezos públicos e servizos	24.769.100,00 €	24.769.100,00 €	24.769.100,00 €	24.769.100,00 €	99.076.400,00 €
Capítulo IV. Transferencias correntes	131.310.100,00 €	131.310.100,00 €	131.310.100,00 €	131.310.100,00 €	525.240.400,00 €
Capítulo V. Ingresos Patrimoniais	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	480.000,00 €
Capítulo VII. Transferencias de capital	11.738.210,00 €	11.738.210,00 €	11.738.210,00 €	11.738.210,00 €	46.952.840,00 €
<b>INGRESOS AFECTADOS</b>	<b>31.019.240,00 €</b>	<b>31.019.240,00 €</b>	<b>29.850.948,12 €</b>	<b>29.850.948,12 €</b>	<b>121.740.376,24 €</b>
Capítulo III. Prezos públicos e servizos	7.901.000,00 €	7.901.000,00 €	7.901.000,00 €	7.901.000,00 €	31.604.000,00 €
Capítulo IV. Transferencias correntes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Capítulo VII. Transferencias de capital	23.118.240,00 €	23.118.240,00 €	21.949.948,12 €	21.949.948,12 €	90.136.376,24 €
<b>GASTOS NON AFECTADOS</b>	<b>167.870.405,79 €</b>	<b>167.351.224,22 €</b>	<b>167.658.967,20 €</b>	<b>167.336.404,83 €</b>	<b>670.217.002,04 €</b>
Capítulo I. Gastos de persoal	137.673.520,00 €	135.050.699,24 €	133.015.770,55 €	130.213.851,72 €	535.953.841,51 €
Capítulo II. Gastos en bens correntes	23.413.000,00 €	23.813.000,00 €	23.813.000,00 €	24.213.000,00 €	95.252.000,00 €
Capítulo III. Gastos financeiros	794.376,79 €	814.481,03 €	893.508,09 €	786.723,55 €	3.289.089,46 €
Capítulo IV. Transferencias correntes	1.884.600,00 €	1.984.600,00 €	1.984.600,00 €	2.084.600,00 €	7.938.400,00 €
Capítulo VI. Investimentos	3.302.000,00 €	3.302.000,00 €	3.302.000,00 €	3.302.000,00 €	13.208.000,00 €
Capítulo IX. Variación pasivos financeiros	802.909,00 €	2.386.443,95 €	4.650.088,56 €	6.736.229,56 €	14.575.671,07 €
<b>GASTOS AFECTADOS</b>	<b>31.019.241,88 €</b>	<b>31.019.241,88 €</b>	<b>29.850.950,00 €</b>	<b>29.850.950,00 €</b>	<b>121.740.383,76 €</b>
Capítulo II. Gastos en bens correntes	1.440.000,00 €	1.440.000,00 €	1.440.000,00 €	1.440.000,00 €	5.760.000,00 €
Capítulo VI. Investimentos	28.410.950,00 €	28.410.950,00 €	28.410.950,00 €	28.410.950,00 €	113.643.800,00 €
Capítulo IX. Variación pasivos financeiros	1.168.291,88 €	1.168.291,88 €	-	-	2.336.583,76 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>198.956.650,00 €</b>	<b>198.956.650,00 €</b>	<b>197.788.358,12 €</b>	<b>197.788.358,12 €</b>	<b>793.490.016,24 €</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>198.889.647,67 €</b>	<b>198.370.466,10 €</b>	<b>197.509.917,20 €</b>	<b>197.187.354,83 €</b>	<b>791.957.385,80 €</b>
<b>SUPERÁVITS</b>	<b>67.002,33 €</b>	<b>586.183,90 €</b>	<b>278.440,92 €</b>	<b>601.003,29 €</b>	<b>1.532.630,44 €</b>

<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS POSIBLES</b>	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Capítulo VI. Alieamento de bens inmoebles	7.500.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.500.000,00 €



## Resumo, por capítulos, da aplicación orzamentaria á programación plurianual

	2015	2016	2017	2018	TOTAL
<b>CAPÍTULO II: GASTOS EN BENS E SERVICIOS</b>	<b>23.413.000,00 €</b>	<b>23.813.000,00 €</b>	<b>23.813.000,00 €</b>	<b>24.213.000,00 €</b>	<b>95.252.000,00 €</b>
Gastos centralizados	22.383.000,00 €	22.383.000,00 €	22.383.000,00 €	22.383.000,00 €	89.532.000,00 €
Subministracións, servizos e gastos fixos	18.059.762,00 €	18.059.762,00 €	18.059.762,00 €	18.059.762,00 €	72.239.048,00 €
Outros gastos centralizados	807.739,30 €	807.739,30 €	807.739,30 €	807.739,30 €	3.230.957,20 €
Servizos e accións de apoio á docencia e á investigación	2.341.185,71 €	2.341.185,71 €	2.341.185,71 €	2.341.185,71 €	9.364.742,84 €
Servizos á comunidade universitaria	1.174.312,99 €	1.174.312,99 €	1.174.312,99 €	1.174.312,99 €	4.697.251,96 €
Gastos descentralizados	1.030.000,00 €	1.030.000,00 €	1.030.000,00 €	1.030.000,00 €	4.120.000,00 €
Fondo de Incremento	- €	400.000,00 €	400.000,00 €	800.000,00 €	1.600.000,00 €
<b>CAPÍTULO IV: TRANSFERENCIAS CORRENTES</b>	<b>1.884.600,00 €</b>	<b>1.984.600,00 €</b>	<b>1.984.600,00 €</b>	<b>2.084.600,00 €</b>	<b>7.938.400,00 €</b>
Bolsas e subvencións	343.615,00 €	343.615,00 €	343.615,00 €	343.615,00 €	1.374.460,00 €
Bolsas Comedor SUG	566.600,00 €	566.600,00 €	566.600,00 €	566.600,00 €	2.266.400,00 €
Transferencias a servizos universitarios	638.990,00 €	638.990,00 €	638.990,00 €	638.990,00 €	2.555.960,00 €
Transferencias a servizos interuniversitarios	280.520,00 €	280.520,00 €	280.520,00 €	280.520,00 €	1.122.080,00 €
Subvencións a institucións e actividades externas	54.875,00 €	54.875,00 €	54.875,00 €	54.875,00 €	219.500,00 €
Fondo de Incremento	- €	100.000,00 €	100.000,00 €	200.000,00 €	400.000,00 €
<b>CAPÍTULO VI: INVESTIMENTOS</b>	<b>3.302.000,00 €</b>	<b>3.302.000,00 €</b>	<b>3.302.000,00 €</b>	<b>3.302.000,00 €</b>	<b>13.208.000,00 €</b>
Equipamento, reparacións deportes	17.000,00 €	- €	- €	- €	17.000,00 €
Moblaxe e equipamento Consello Social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	40.000,00 €
Equipamento docente centros	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	400.000,00 €
Renovación WEB e actualización ferramentas de comunicación	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	160.000,00 €
Moblaxe e equipamento área TIC	394.000,00 €	394.000,00 €	394.000,00 €	394.000,00 €	1.576.000,00 €
Infraestruturas de seguridade	88.500,00 €	88.500,00 €	88.500,00 €	88.500,00 €	354.000,00 €
Maquinaria e utillaxe	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	80.000,00 €
Equipamento centralizado	40.000,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €	211.000,00 €
Accións de investigación. Reparto a departamentos, institutos...	660.000,00 €	660.000,00 €	660.000,00 €	660.000,00 €	2.640.000,00 €
Investimento en Reparación, Ampliación e Mellora de edificios	1.932.500,00 €	1.932.500,00 €	1.932.500,00 €	1.932.500,00 €	7.730.000,00 €
<b>TOTAL ORZAMENTOS CAPITULOS II, IV E VI</b>	<b>28.599.600,00 €</b>	<b>29.099.600,00 €</b>	<b>29.099.600,00 €</b>	<b>29.599.600,00 €</b>	<b>116.398.400,00 €</b>

