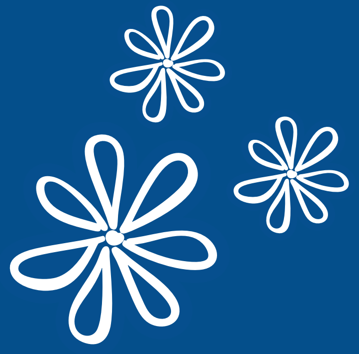
MAITE FLORES

PROGRAMA ELECTORAL

Nas últimas semanas foron moitas as persoas que me preguntaron a razón ou razóns polas que decidín dar o paso de presentarme como candidata á Reitoría da USC. Aínda que foi unha decisión multifactorial, debo recoñecer que houbo tres motivos que pesaron máis. O primeiro, porque houbo moitas compañeiras e compañeiros, que me impulsaron e animaron a facelo -entendo que porque confían na miña capacidade e saben da miña implicación absoluta cando asumo calquera reto-. O segundo, porque tras horas e horas de conversas penso que fun quen de artellar un equipo humano coa solvencia profesional e a experiencia necesarias para situar a USC no lugar que todas e todos pensamos que debe ocupar. E terceiro, porque, tanto a nivel persoal como profesional, eu son filla desta Universidade e sinto un profundo compromiso con ela. Á USC débollo todo e, se dalgún xeito podía contribuír a mellorala, non podía permanecer allea. O equipo que teño o privilexio e a honra de encabezar concorre ás eleccións con este traballado programa que se basea nunha idea moi clara: a USC non pode seguir funcionando en piloto automático. Non pode limitarse a resistir, a sobrevivir e a xestionar o día a día con máis parches. Esta candidatura quere unha USC que lidere o país e que sexa motor de futuro. E para liderar, primeiro hai que escoitar, hai que planificar, hai que decidir e hai que cumprir. Chegamos a esta campaña electoral despois de falar con centos de persoas: co estudantado, que ten talento e ambición, pero que ás veces sente que a USC non camiña ao seu ritmo: co Persoal Docente e Investigador (PDI) que sostén a excelencia da institución coa súa entrega e que merece ferramentas, tempo e recoñecemento; co Persoal Técnico, de Xestión e de Administración e Servizos (PTXAS) que fai posible que todo funcione e, en moitas ocasións, sen o apoio nin a estrutura que sería xusta e necesaria. Tamén falei con outra moita xente que ama esta institución e rabea e sofre cando ve que todo o potencial que atesouran os seus 530 anos de historia non se transforma en oportunidades reais. De todas esas conversas sacamos unha conclusión nidia: a USC precisa un cambio estrutural, un novo modelo para ser un actor clave no futuro do país. Moitas veces fálase de modernizar a USC como se fose unha cuestión de apariencia, de titulares. Pero esta candidatura defende outra cousa: non queremos unha modernidade superficial, queremos unha USC moderna que respecte o tempo da xente e reduza a burocracia inútil; que facilite que as ideas se convertan en proxectos e os proxectos en resultados; que aposte pola docencia de calidade cos recursos necesarios; que impulse a investigación con financiamento e alcance internacional; que axude a emprender e a transferir coñecemento; e que non deixe a ninguén atrás, nin por idade, nin por orixe, nin por condición económica, nin por saúde mental, nin por conciliación. Temos claro o futuro que queremos para a USC e por iso elaboramos este programa electoral con máis de 400 propostas, que non son un catálogo de desexos, senón unha folla de ruta que poderá executarse desde o primeiro día para conseguir que esta Universidade funcione mellor para a xente que a sostén e que a vive a cotío. Durante a miña traxectoria profesional aprendín que cando unha institución quere ser excelente ten que facer dúas cousas: coidar e esixir. Coidar significa garantir as condicións axeitadas, tanto de traballo como de estudo, e esixir significa avaliar o que funciona e o que non, priorizar, aplicar criterios transparentes, tomar decisións e asumir responsabilidades. Precisamente, para iso é esta candidatura conformada ao redor de UnSentirComún.

María Teresa Flores Arias



ÍNDICE

Gobernanza: participación e xestión **06**

A investigación como compromiso social **14**

Máis aló da oferta e demanda **20**

A cultura no maxín e o estudantado no corazón **32**

Ser docente, ser da USC **40**

PTXAS: o corazón operativo da USC **46**

Unha universidade intelixente e humana **52**

Unha USC moderna, europea, conectada e recoñecible **58**

Unha universidade en construción **68**

Campus de Lugo: aposta e proposta **72**

GOBERNANZA: PARTICIPACIÓN E XESTIÓN

OBXECTIVO XERAL

Camiñar cara un modelo de gobernanza centrado nas persoas, cun enfoque participativo, ético e eficiente, asentado sobre unha planificación estratéxica, unha toma de decisións baseada en datos e unha xestión transparente, áxil e flexible. Unha gobernanza comprometida coa avaliación das actividades que desenvolve e a rendición de contas. Nesta liña, estableceremos unha canle de participación aberta e permanente, como mecanismo de diálogo construtivo, para facilitar a interacción entre a comunidade e o goberno da Universidade. Avanzar neste modelo de gobernanza implica levar a cabo unha revisión sistemática dos procesos de xestión, abordando a simplificación dos procedementos administrativos e acadando unha xestión documental que garanta a trazabilidade e a conservación da información, aproveitando a oportunidade que, nun contexto complexo e dinámico como o actual, proporciona a transformación dixital.

1. REVISIÓN E SISTEMATIZACIÓN DA NORMATIVA DA USC

Obxectivo:

Concluír o proceso de reforma dos Estatutos e abordar a adaptación a eles da normativa universitaria, aproveitando a ocasión para sistematizala e facilitar a súa consulta pola comunidade universitaria.

Accións:

- Impulsaremos o proceso de revisión estatutaria e a adaptación e o desenvolvemento normativo correspondentes.
- Sistematizaremos a normativa da Universidade para evitar dispersións e duplicidades.
- Revisaremos os protocolos de actuación fronte a situacións de acoso e violencia para axilizar a resolución dos procedementos recollidos neles.
- Melloraremos o acceso á información do Taboleiro Electrónico.

2. DIXITALICIÓN DA XESTIÓN DOCUMENTAL

Obxectivo:

Avanzar no deseño dun modelo de xestión documental que dote de maior axilidade a tramitación dos procedementos, garantindo a trazabilidade e a conservación da información nun verdadeiro arquivo dixital, e preservando a seguridade e a protección dos datos persoais.

Accións:

- Revisaremos os procedementos para facelos máis sinxelos e áxiles.
- Elaboraremos un manual dos procesos de xestión, complementado cun cadro de clasificación documental da USC.
- Adquiriremos un novo xestor documental que permita abordar o proceso integral de dixitalización.
- Estenderemos a automatización de certificacións para axilizar a súa expedición.
- Revisaremos o sistema de sinatura electrónica para introducir melloras.
- Dotaremos o Arquivo Universitario dos recursos necesarios para facer posible a dixitalización da xestión documental.

3. NORMALIZACIÓN LINGÜÍSTICA

Obxectivo:

Incrementar o peso que ten a lingua galega na USC, pois, aínda que é recoñecida como lingua oficial e cunha lexislación favorable, só é empregada de modo habitual no nivel institucional e no rexistro escrito formal.

Accións:

- Concretaremos incentivos expresos para o emprego do galego na docencia universitaria.
- Deseñaremos mecanismos de control que permitan comprobar o uso efectivo e cotiá da nosa lingua no eido universitario.
- Potenciaremos o valor do galego nas instancias de acreditación e recoñecemento académico.
- Reforzaremos o papel do Servizo de Normalización Lingüística (SNL), que traballará máis estreitamente coa Comisión Interuniversitaria de Política Lingüística.
- Propiciaremos unha nova normativa no SUG que determine non só obxectivos a prol do galego, senón tamén calendarios de aplicación das medidas e mecanismos expresos de seguimento que aseguren a implantación das mesmas.
- Reforzaremos a formación en sociolingüística galega e Tratamento Integrado de Linguas (TIL) en todos os graos e mestrados relacionados coa docencia.
- Primaremos a acreditación de competencia en lingua galega e a formación en sociolingüística e educación en contextos plurilingües nos concursos de selección de profesorado da Facultade de Ciencias da Educación.

- Promoveremos unha maior colaboración entre o profesorado da USC e docentes doutros niveis no relativo á presenza, ensino e fomento da lingua galega.
- Garantiremos, mediante normativa, que no «Practicum» dos títulos da USC orientados á docencia sexan implantadas medidas que favorezan a normalización lingüística.
- Negociaremos co Centro Autonómico de Formación e Innovación (CAFI) que o alumnado de Ciencias da Educación da USC poida acceder aos seus cursos, especialmente a aqueles centrados na normalización da lingua galega.
- Fomentaremos que se establezan acordos de colaboración, con obxectivos e calendarios concretos, que aseguren a elaboración de manuais e materiais específicos, redactados en lingua galega, para todas as áreas de ensino.

4. CONVIVENCIA UNIVERSITARIA

Obxectivo:

Facilitar o cumprimento dos principios contemplados nas normas de convivencia universitaria, como elemento fundamental para o bo funcionamento da institución.

Accións:

- Poremos en marcha accións de concienciación e formativas sobre a importancia dos valores e compromisos éticos na convivencia universitaria.
- Desenvolveremos o sistema de mediación como medio alternativo para a solución de conflitos de convivencia.
- Poremos a disposición da Comisión de Convivencia os recursos necesarios para o desenvolvemento das súas funcións.
- Atenderemos o benestar físico e emocional de toda a comunidade universitaria.
- Comprometerémonos coa igualdade das persoas e a tolerancia cero ante a discriminación e o acoso.

5. TRANSPARENCIA

Obxectivo:

Completar a implantación dos instrumentos de publicidade institucional activa para avanzar no cumprimento dos estándares de transparencia previstos legalmente.

Accións:

- Completaremos a implantación do Portal de Transparencia cos desenvolvementos que posibiliten a súa actualización permanente e a mellora da súa accesibilidade.
- Publicaremos a información en formatos reutilizables, sempre que sexa posible.
- Estudaremos a posibilidade de establecer unha canle de participación e goberno aberto como mecanismo de diálogo construtivo para facilitar a interacción entre a comunidade universitaria e o goberno da Universidade.

6. SEGURIDADE DA INFORMACIÓN E CIBERSEGURIDADE

Obxectivo:

Protexer adecuadamente a información, como un activo estratéxico para a Universidade, reducindo os riscos a que está sometida e garantindo o cumprimento das normas sobre seguridade da información consonte aos estándares europeos e de regulación nacional.

Accións:

- Reforzaremos as campañas de concienciación e formación en materia de seguridade para tratar de conseguir a colaboración e implicación de toda a comunidade universitaria.
- Apostaremos polo mantemento do certificado de conformidade co Esquema Nacional de Seguridade e pola súa ampliación a outros sistemas de xestión.
- Elaboraremos un protocolo sobre desconexión dixital no ámbito laboral, no que faremos referencia a outros dereitos dixitais.

7. PROTECCIÓN DE DATOS PERSOAIS

Obxectivo:

Garantir o dereito fundamental á protección dos datos persoais, adoptando as medidas técnicas e organizativas necesarias para o seu adecuado tratamento.

Accións:

- Reforzaremos a oferta á comunidade universitaria de accións formativas e de concienciación sobre a protección dos datos persoais.
- Planificaremos as avaliacións de impacto dos tratamentos de datos que o requiran e, en particular, daqueles que se deriven da aplicación de ferramentas de Intelixencia Artificial.
- Reforzaremos os sistemas de almacenamento de información sensible.
- Estudaremos a posibilidade de establecer un sistema de identidade dixital dos membros da comunidade universitaria.

8. INTELIXENCIA ARTIFICIAL

Obxectivo:

Apostar de maneira decidida polas novas tecnoloxías ao servizo da docencia, da investigación e da xestión, incorporando ferramentas de Intelixencia Artificial e garantindo a protección de datos e a seguridade.

Accións:

- Definiremos unha estratexia para o uso da Intelixencia Artificial na USC partindo dun enfoque holístico: tecnolóxico, ético, normativo, psicolóxico e adaptado a cada ámbito de actividade (ensino-aprendizaxe, investigación, xestión...).
- Proporemos a creación dun Comité de Intelixencia Artificial, con participación de persoas dos distintos ámbitos de actividade e co asesoramento de persoas expertas.

9. UNIDADES BÁSICAS

Obxectivo:

Asumir e aplicar o mandato legal de creación das unidades básicas (Art. 43 da LOSU), como unha oportunidade para mellorar a experiencia universitaria, en canto ao benestar, a igualdade e o acompañamento académico e profesional.

Accións:

- Integraremos estas unidades básicas nun modelo de xestión transversal e profesional para que teñan un impacto real na comunidade universitaria.
- Respectaremos a plena autonomía e independencia da Inspección de Servizos, que supervisará o correcto funcionamento de todos os servizos universitarios, segundo a lexislación vixente e de acordo coas normas que aprobe o Consello de Goberno.

10. CANLES DE INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

Obxectivo:

Asumir un compromiso decidido coa integridade institucional, garantindo a protección dos dereitos individuais, a promoción dunha contorna respectuosa e segura, e o cumprimento da legalidade vixente nas súas actuacións.

Accións:

- Poremos a disposición da comunidade universitaria un espazo web único desde o que se poderá acceder ás distintas canles que a Universidade teña habilitadas para comunicar infraccións normativas, situacións de acoso, conflitos de convivencia ou condutas irregulares.
- Fortaleceremos a imaxe corporativa da USC, difundíndoa entre a comunidade universitaria e promovendo a aplicación do recollido no Manual de Imaxe Corporativa e Identidade Visual da institución.

11. XESTIÓN ACADÉMICA

Obxectivo:

Ofrecer servizos académicos áxiles e de calidade ao estudantado e ao profesorado, garantindo a seguridade xurídica.

Accións:

- Revisaremos a normativa de xestión académica para racionalizala e sistematizala.
- Modificaremos as normativas de avaliación e de permanencia e estableceremos un mecanismo de seguimento do rendemento do estudantado que permita orientalo preventivamente.
- Analizaremos os procesos de xestión académica coa finalidade de simplificalos e axilizalos, mantendo a necesaria coordinación cos centros académicos para lograr unha mellor atención ao estudantado.
- Actualizaremos a aplicación de xestión académica para dotala de maior eficiencia e facela máis amable para as persoas usuarias.
- Reorganizaremos a área de Xestión Académica para adaptala ás actuais necesidades de xestión.
- Traballaremos para recuperar o selo de calidade dos servizos académicos da USC.

12. SERVIZOS XURÍDICOS

Obxectivo:

Fortalecer o papel da Asesoría Xurídica no funcionamento da Universidade, aportando seguridade xurídica ao desenvolvemento da súa actividade diaria.

Accións:

- Reforzaremos a dotación da Asesoría Xurídica para facela máis eficiente nas súas funcións de asesoramento xurídico, resolución de recursos e representación da institución ante xulgados e tribunais.
- Facilitaremos a tarefa da Asesoría Xurídica na representación da Institución ante os xulgados e tribunais.

13. XESTIÓN DE CONVENIOS E PROTOCOLOS XERAIS DE ACTUACIÓN

Obxectivo:

Intensificar a colaboración da USC con distintas entidades, institucións e empresas, tanto nacionais como internacionais, mediante a sinatura de convenios e protocolos.

Accións:

- Dotarémonos dunha ferramenta informática para axilizar a xestión dos convenios e protocolos xerais de actuación en todas as fases de tramitación.
- Faremos un seguimento continuado da aplicación de convenios e protocolos.
- Crearemos un rexistro electrónico de convenios da USC e automatizaremos a súa conexión co Portal de Transparencia.

14. REXISTRO DE ASOCIACIÓNS

Obxectivo:

Favorecer o asociacionismo como unha forma de participación na vida universitaria, dotándonos dun rexistro interno de asociacións, no que se poderán incorporar, ademais das asociacións de estudantes, as que se constitúan por outros colectivos universitarios.

Accións:

- Dotarémonos dun rexistro interno de asociacións no que se poderán incorporar, ademais das asociacións de estudantes, as que se constitúan por outros colectivos universitarios.
- Fomentaremos o asociacionismo e a implicación da comunidade universitaria, particularmente do estudantado, nos órganos colexiados, reforzando a difusión das oportunidades de representación e das canles de participación.

15. NOVO MODELO DE XESTIÓN ECONÓMICA

Obxectivo:

Aproveitar os retos derivados do financiamento público, da transformación dixital, do incremento das esixencias normativas e da crecente competencia no espazo universitario europeo, para levar adiante un novo enfoque na xestión económica e financeira, máis moderno, máis profesional e máis orientado á economía real.

Accións:

- Avanzaremos cara a un modelo de xestión económica máis áxil, baseado na confianza, a responsabilidade e a rendición de contas.
- Evitaremos o incremento de cargas administrativas máis aló das obrigas legais.
- Avanzaremos cara a modelos de control baseados en resultados e avaliación posterior, reducindo a fiscalización previa cando sexa posible.
- Estableceremos protocolos claros de rendición de contas para as unidades de gasto.
- Elaboraremos guías prácticas de xestión económica dirixidas aos responsables de contas de gasto.
- Dotaremos a USC dunha administración económica moderna, estable e altamente cualificada.
- Desenvolveremos plans de formación continua en normativa económica, dixitalización e xestión financeira.
- Incrementaremos a autonomía operativa dos responsables de xestión baixo criterios de transparencia e control institucional.
- Crearemos unha oficina de intelixencia financeira e prospectiva para análise de escenarios futuros e planificación estratéxica.
- Reforzaremos as unidades económicas descentralizadas en campus e facultades.
- Crearemos equipos de apoio técnico directo para responsables de centros de gasto.
- Centralizaremos procedementos de alta complexidade.
- Manteremos comisións técnicas permanentes, para a mellora continua dos procedementos económico-financeiros.
- Harmonizaremos criterios e protocolos entre campus, para garantir equidade e eficiencia nos procedementos e trámites económicos.
- Traballaremos para incrementar os ingresos procedentes da transferencia de coñecemento, patentes e licenzas.
- Optimizaremos o uso responsable das infraestruturas científicas e espazos universitarios.
- Apoiaremos o programa Alumni USC, cun enfoque estratéxico de captación de recursos.
- Desenvolveremos o Plan de Mecenado e Patrocinio, cunha estratexia proactiva de identificación de doazóns, empresas e fundacións.
- Desenvolveremos campañas anuais de financiamento para proxectos institucionais estratéxicos.
- Dotaremos de profesionalidade a xestión de congresos, eventos e xornadas universitarias.

A INVESTIGACIÓN COMO COMPROMISO SOCIAL

OBXECTIVO XERAL

Consolidar a USC como un referente en investigación, innovación, emprendemento e transferencia para incrementar o valor da investigación e a súa utilidade social, abordando problemas estruturais como a burocracia, o financiamento e a retención de talento.

Abordar directamente os problemas estruturais que limitan o potencial investigador: burocracia excesiva, acompañamento escaso e retención de talento.

1. VISIÓN E ESTRUTURA ORGANIZATIVA

Obxectivo:

Conseguir que a investigación e a innovación sexan piares fundamentais que dean cohesión á comunidade, melloren o potencial docente e teñan un valor indubidable para a reputación da institución.

Accións:

- Dotaremos a investigación con medios suficientes para o persoal investigador e reforzaremos a investigación con persoal de apoio que facilite a solicitude, desenvolvemento e xustificación de proxectos.
- Crearemos un órgano mixto encargado de establecer as áreas e accións prioritarias en investigación, o cal inclúa as vicerreitorías claves en investigación e transferencia, Directores de Centros e Institutos, e representantes dos Grupos de Investigación.

2. MELLORA NA XESTIÓN DE PROXECTOS

Obxectivo:

Racionalizar e optimizar o soporte administrativo a todos os niveis, desde a xestación e solicitude de proxectos ata a xustificación final, mellorando a xestión dos proxectos e reducindo a carga burocrática, que actualmente reduce a motivación do persoal investigador.

Accións:

- Reforzaremos o persoal técnico xestor de proxectos e o persoal técnico de apoio á investigación, figuras esenciais para a eficiencia e optimización do desenvolvemento da investigación.
- Desenvolveremos unha plataforma integrada que centralice servizos ao investigador, eliminando trámites cruzados entre departamentos. Incluirá: solicitude de proxectos, xestión económica unificada, seguimento de cumprimento normativo, acceso a infraestruturas científicas.
- Fortaleceremos a estrutura de recursos humanos e modificaremos as metodoloxías de traballo, formando equipos especializados na xestión e xustificación de fondos de I+D+i para minimizar a crecente carga burocrática.
- Ampliaremos o programa integral de apoio a investigadores mozos, incluíndo a formación en liderado científico e mentoría, para facilitar o inicio e consolidación da súa carreira investigadora.
- Fomentaremos a colaboración entre distintas áreas de coñecemento a través de convocatorias de proxectos interdisciplinarios, promovendo que investigadores de ciencias, tecnoloxía, humanidades e ciencias sociais traballen xuntos en problemas complexos que afectan á sociedade, e consolidando unha cultura de colaboración vertical.
- Crearemos un núcleo de PTXAS especializados, para o acompañamento integral no acceso a información de convocatorias, participación e desenvolvemento de proxectos de investigación. Ese núcleo fará acompañamento integral, desde a solicitude ata a auditoría, e contará cunha interface económica única.
- Melloraremos a coordinación entre as unidades implicadas (Área de Promoción e Estratexia Científica, Área de Xestión da Investigación, Área de Valorización e Transferencia, Área de Infraestruturas de Investigación etc.).
- Estableceremos unha estrutura de decisión que rompa coa burocracia tradicional, dotada de autonomía operativa, pero baixo supervisión estratéxica do Vicerreitoría de Investigación. Esta unidade contará cunha dirección executiva con perfil de xestor científico; terá unha partida orzamentaria e liñas de gasto prioritarias; operará baixo indicadores medibles KPI (*Key Performance Indicators*).
- Abriremos unha oficina de estratexia científica, especializada na captación de fondos, que identifique oportunidades de financiación estratéxica, a nivel nacional e internacional, acompañe a redacción e xestión de solicitudes complexas e deseñe políticas científicas aliñadas con prioridades europeas.
- Crearemos unha estrutura singular de coordinación entre as estruturas de investigación (grupos, institutos, centros) e as estruturas docentes (departamentos), integrando a todos os actores relacionados coa investigación, xestión, recursos e transferencia.

3. CAPTACIÓN E RETENCIÓN DE TALENTO

Obxectivo:

Reforzar o cadro de persoal investigador e potenciar as súas carreiras profesionais.

Accións:

- Desenvolveremos un programa específico de formación para persoal investigador en fases temperás.
- Intensificaremos a captación de investigadores predoutorais («predoc») con currículos destacados, a través de convocatorias nacionais (FPI, FPU), autonómicas ou do programa propio da USC.
- Implementaremos unha estratexia coordinada para a captación de xoves investigadores a través de convocatorias competitivas de prestixio, incentivando e estimulando a captación en áreas nas que non teñen tradición nestas solicitudes (Ramón y Cajal, Marie Skłodowska-Curie etc.).
- Adoptaremos medidas de carácter plurianual que faciliten a estabilización do persoal contratado posdoutoral con currículos de excelencia.
- Impulsaremos as carreiras investigadoras do PDI máis novo, que liderará a USC en 10-15 anos.

4. PROGRAMA PROPIO DE INVESTIGACIÓN

Obxectivo:

Implantar un programa propio de investigación, que sexa un instrumento dinámico, adaptable e transparente.

Accións:

- Implementaremos un programa propio de investigación con transparencia e imparcialidade na súa execución e avaliación, contando coa participación de especialistas externos.
- Daremos prioridade aos criterios de avaliación indicativos dos impactos sociais das achegas e a súa adecuación aos obxectivos estratéxicos (aliñados coa Declaración de San Francisco – DORA e co ARA, para unha avaliación máis ampla, que recoñeza a diversidade dos resultados científicos).
- Fomentaremos a colaboración entre as liñas de investigación menos avanzadas e as máis consolidadas, prestándolle un apoio adaptado ás súas necesidades.
- Artellaremos unha estratexia financeira que articule investigación, desenvolvemento, innovación, formación e financiación baixo un modelo sostible, que aumente ingresos por transferencia de tecnoloxía, diversifique fontes de financiación (fondos europeos, privados, público-privados) e reinvista parte de ingresos en infraestrutura compartida.
- Revisaremos os criterios internos no uso dos custos indirectos de proxectos de I+D+i.
- Crearemos un novo programa de convocatorias «sementeiro», para impulsar grupos liderados por investigadores novos que busquen consolidar a súa traxectoria.
- Utilizaremos a tecnoloxía, a dixitalización e a Intelixencia Artificial para axilizar trámites e apoiar a xestión da investigación.
- Desenvolveremos programas de formación para o persoal en Intelixencia Artificial.
- Impulsaremos a IA para impulsar a investigación.

5. TRANFERENCIA, INNOVACIÓN E EMPRENDEMENTO

Obxectivo:

Maximizar o impacto social e retorno económico do investimento en investigación.

Accións:

- Potenciaremos a área de valorización e transferencia para que actúe durante todo o período de investigación co obxecto de identificar «activos ocultos», antes de publicación; protexer intelectualmente, mediante xestión áxil de patentes; conectar con empresas, mediante unha unidade de conexión industrial; incubar spin-offs, con asesoramento legal e financeiro *in-house*.
- Facilitaremos a transferencia empresarial, para que o persoal docente poida participar nas empresas que creen, co obxecto de incrementar o desenvolvemento e o impacto económico-social.
- Fomentaremos a colaboración activa con axentes socioeconómicos, mediante acordos de I+D (Cátedras Universidade-Empresa, *Living Labs*, etc.).
- Apoiaremos EBTs e emprendemento, dando apoio á creación e seguimento de empresas de base tecnolóxica (EBTs) nas que participe persoal da USC.
- Intensificaremos a visibilidade das capacidades tecnolóxicas da USC, para participar en grandes proxectos de enxeñaría e responder a demandas sociais importantes.
- Promoveremos a cultura de transferencia, mellorando a transmisión da cultura da transferencia e do emprendemento ao estudantado e aos investigadores novos, incluíndo estas actividades nos criterios oficiais de promoción na USC.
- Crearemos *hubs* de coñecemento cos grupos de interese por grandes áreas.

6. COOPERACIÓN E TRANSVERSALIDADE

Obxectivo:

Promover a investigación transversal como un piar fundamental do programa propio de investigación.

Accións:

- Intensificaremos a colaboración entre grupos (mesmo de áreas dispares), para aumentar a investigación multidisciplinaria, aproveitando os *hackathons* como estímulo.
- Fomentaremos o uso compartido de equipos e infraestruturas.
- Incrementaremos a participación e o éxito en convocatorias competitivas de gran envergadura e repercusión internacional, como *Horizon Europe*, reforzando o apoio técnico especializado da institución.
- Daremos prioridade á consolidación dos centros e institutos actuais, procurando o éxito en grandes programas de financiamento e consolidación (Severo Ochoa, María de Maeztu).
- Ofreceremos proxectos de iniciación e proxectos ponte para grupos de «calidade en risco».

7. DOUTORAMENTO

Obxectivo:

Facilitar que o doutoramento articule a investigación, como «columna vertebral da investigación universitaria».

Accións:

- Aumentaremos o número de estudantes de doutoramento, ofertando programas atractivos e traballando na política de internacionalización.
- Promocionaremos os «doutoramentos industriais», para que as empresas comecen a valorar a incorporación de doutores aos seus cadros de persoal.
- Apoiaremos a Escola Internacional de Doutoramento da USC (EDIUS), asignándolle obxectivos máis ambiciosos, incluíndo a difusión de programas de doutoramento e a captación de estudantes (especialmente doutoramentos industriais) e simplificando os trámites a estudantes extracomunitarios.
- Facilitaremos e potenciaremos o doutoramento en cotutela.

8. IGUALDADE NA INVESTIGACIÓN

Obxectivo:

Apoiar a igualdade de xénero como un obxectivo transversal na investigación.

Accións:

- Realizaremos estudos de seguimento da situación da muller na investigación, en particular nos eidos científicos básicos.
- Implementaremos políticas específicas contra o «teito de cristal» e o «efecto tesoira».
- Favoreceremos e potenciaremos o liderado feminino nos proxectos de investigación.

MÁIS ALÓ DA OFERTA E DEMANDA

1. DIAGNOSE

A oferta académica e de titulacións constitúe a expresión máis visible do compromiso da USC coa creación e difusión do coñecemento. Cada programa formativo é un vehículo a través do cal transformamos a investigación en aprendizaxe significativa. Á súa vez, a investigación comeza coas preguntas que xorden na formación, co debate de ideas, coa curiosidade que impulsan a cada estudante cara novos descubrimentos.

Así, a formación universitaria transcende a mera transmisión de información, xa que desenvolve o pensamento crítico, a capacidade analítica, a autonomía intelectual e as habilidades para aplicar o coñecemento de forma responsable na sociedade.

Hoxe, o contexto global da educación superior é radicalmente diferente ao de hai apenas dez anos. A competencia por atraer talento académico e estudantil non coñece fronteiras; os estudantes buscan programas que non só lles ofrezan coñecementos, senón habilidades para liderar, emprender e innovar.

As universidades de referencia europea e mundial xa están implementando modelos interdisciplinarios, dobres titulacións, prácticas internacionais, semestres de innovación e programas de liderado que integran a formación académica coa experiencia profesional e o compromiso social.

A USC, a pesar das súas fortalezas históricas e académicas, precisa evolucionar con rapidez e determinación para non quedarse atrás e, máis importante aínda, para liderar esta transformación desde Galicia.

O noso país enfronta retos significativos: despoboamento, necesidade de diversificación económica, transición enerxética, dixitalización e preservación cultural. A universidade pública non pode permanecer ao marxe destes desafíos. Debe ser un actor central na construción de solucións innovadoras, na formación de profesionais capaces de transformar a economía e a sociedade, e na promoción dun desenvolvemento sostible e culturalmente coherente. Isto require unha visión estratéxica clara, determinación e accións concretas que sitúen a USC á altura da súa historia e das expectativas da sociedade galega.

O futuro da USC debe construírse sobre unha base de excelencia académica e vinculación real co tecido produtivo e social. Isto significa repensar e transformar a nosa oferta de graos e mestrados, incorporando programas interdisciplinarios, mestrados con dobre titulación internacional e programas propios deseñados en colaboración con empresas e sectores estratéxicos.

Significa, ademais, crear unha escola de negocios capaz de formar a próxima xeración de líderes para Galicia, e desenvolver un ecosistema de talento que atraia e reteña ao mellor persoal docente e investigador; técnico, de xestión, de administración e servizos; e, indubidablemente, ao estudantado máis cualificado.

A USC debe ser tamén unha universidade aberta, inclusiva e participativa, que fortaleza o seu vínculo coa sociedade mediante programas de extensión universitaria, formación aberta e proxectos de impacto social. Cada estudante, cada membro do PDI e cada membro do PTXAS debe sentirse parte activa dun proxecto colectivo, que transcenda as aulas e teña un impacto real na nosa contorna.

Esta transformación non pode ser gradual nin parcial. Requírese liderado, baseado na capacidade de executar decisións complexas, xestionar recursos de maneira eficiente, establecer alianzas internacionais e locais sólidas, e manter unha transparencia absoluta coa comunidade universitaria e a sociedade.

A USC do futuro será un referente de excelencia porque combinará tres elementos fundamentais: calidade académica, relevancia social e proxección internacional. Este compromiso diríxese a toda a comunidade universitaria: estudantado, PDI e PTXAS.

Para o estudantado, significa ofrecer unha formación que prepare para liderar en calquera contexto, con competencias interdisciplinarias, experiencia práctica e acceso a oportunidades internacionais.

Para o profesorado, representa un entorno que recoñeza a excelencia, fomente a innovación na docencia e fortaleza a investigación de impacto, ofrecendo recursos e apoio para que poidan desenvolverse plenamente.

Para o PTXAS, implica participar na construción dunha universidade máis eficiente, moderna e comprometida coa súa misión pública, recoñecendo o seu papel fundamental no funcionamento e a excelencia institucional.

E para a sociedade galega, significa unha universidade que se converte en motor de desenvolvemento económico, social, cultural e científico, capaz de xerar emprego, innovación e benestar colectivo.

2. PLANIFICACIÓN DA OFERTA ACADÉMICA

A proposta que presentamos é, polo tanto, unha folla de ruta ambiciosa, concreta e medible, deseñada para garantir que cada acción teña impacto e cada decisión estea aliñada coa nosa visión 2035. Inclúe unha revisión profunda dos títulos oficiais, a creación de programas propios, o impulso da investigación integrada coa docencia, a promoción de emprendemento e transferencia de coñecemento, a potenciación do emprego e a empregabilidade, a formación das novas xeracións de líderes e o desenvolvemento dun ecosistema de talento global.

Todo isto debe ir acompañado de mecanismos de gobernanza e transparencia que aseguren a execución e o seguimento público dos avances.

Temos a oportunidade de ser unha universidade de elite europea que non esquece as súas raíces, que proxecta o seu legado e que lidera a transformación da súa contorna. Temos un desafío, pero tamén unha oportunidade: Temos **#UnSentirComún.**

A USC necesita unha oferta académica dinámica, flexible e aliñada cos cambios científicos, profesionais e sociais. Durante anos, o mapa de titulacións das universidades públicas estivo condicionado por procesos de verificación longos, marcos normativos ríxidos e unha limitada capacidade de adaptación ás novas demandas formativas. Isto xerou, en ocasións, solapamentos de títulos, programas con baixa demanda ou escasa actualización curricular, así como dificultades para incorporar novos ámbitos emerxentes de coñecemento.

A revisión da oferta académica non debe entenderse como un exercicio puntual de supresión ou creación de títulos, senón como un proceso estratéxico continuo, baseado en datos, diálogo cos centros, análise de empregabilidade, necesidades do territorio e tendencias internacionais. Neste sentido, apostaremos por un modelo de planificación académica proactivo, que combine a estabilidade institucional coa capacidade de innovación e renovación permanente.

Este enfoque estrutúrase arredor de tres principios fundamentais:

En primeiro lugar, a pertinencia académica e social, garantindo que as titulacións respondan ás necesidades reais da sociedade, do sistema produtivo e do ecosistema investigador.

En segundo lugar, a calidade e sustentabilidade, asegurando masa crítica docente, recursos adecuados e viabilidade académica a medio e longo prazo.

En terceiro lugar, a flexibilidade curricular, permitindo itinerarios híbridos, dobres titulacións, e conexións entre os distintos niveis formativos.

A USC desenvolverá un sistema de gobernanza da oferta académica que pivotará na evidencia, na transparencia e na

corresponsabilidade cos centros. A toma de decisións apoiarase en indicadores obxectivos de demanda, rendemento, empregabilidade e impacto social, complementados con procesos participativos e avaliación cualitativa. Así, avanzarase cara a un modelo de planificación académica estratéxica, anticipatoria e orientada ao futuro.

Este modelo pretende potenciar as fortalezas de cada centro, fomentar sinerxías interdisciplinarias e garantir unha oferta equilibrada entre tradición académica identitaria e os novos ámbitos emerxentes.

2.1. Radar de titulacións

Obxectivo xeral:

Dispoñer dun sistema permanente de análise e planificación académica baseado en datos e proxeccións. Este sistema permitirá á USC identificar programas emerxentes, detectar áreas de saturación, avaliar o impacto social e profesional das titulacións e adaptar a planificación académica ás demandas futuras.

Accións:

- Integraremos datos internos coa información de inserción laboral e contexto territorial.
- Presentaremos informes anuais públicos de situación da oferta académica.
- Anticiparemos e adaptaremos a planificación académica aos cambios normativos nacionais e europeos, garantindo que a USC manteña a súa oferta académica actualizada, pertinente e acreditable en todos os niveis formativos.
- Identificaremos oportunidades de renovación da oferta académica e sectores estratéxicos para Galicia, España e Europa.

2.2. Desenvolvemento de novas titulacións estratéxicas

Obxectivo xeral:

Colocar a USC en ámbitos emerxentes de alto impacto académico e social.

Accións:

- Identificaremos áreas prioritarias (p. ex., transición verde, Intelixencia Artificial, biotecnoloxía, saúde dixital, humanidades dixitais, economía social, políticas públicas).
- Impulsaremos titulacións interdisciplinarias e dobres graos estratéxicos.
- Promoveremos programas conxuntos internacionais.

2.3. Flexibilidade curricular e itinerarios personalizados

Obxectivo xeral:

Adaptar a formación aos perfís profesionais emerxentes e permitir itinerarios formativos personalizados interdisciplinarios.

Accións:

- Introduciremos mencións, itinerarios modulables e optatividade estruturada.
- Integraremos microcredenciais e formación continua dentro dos graos e mestrados.
- Crearemos un catálogo institucional de *minors* transversais (p. ex., datos e IA, sustentabilidade, emprendemento, políticas públicas, saúde dixital, humanidades dixitais, comunicación científica).
- Permitiremos minors disciplinares compartidos entre centros.
- Estableceremos o seu recoñecemento no Suplemento Europeo ao Título (SET).
- Facilitaremos itinerarios combinados grao + *minor* con planificación académica integrada.
- Desenvolveremos dobres itinerarios académico-profesionais.

2.4. Mestrados habilitantes e profesionalizantes

Obxectivo xeral:

Garantir que a USC ofreza programas de mestrado que combinen excelencia académica, relevancia profesional e habilitación oficial, preparados para responder ás necesidades do mercado laboral e das profesións regulamentadas.

Accións:

- Diferenciaremos claramente entre masters habilitantes (que permiten o acceso a profesións reguladas: enxeñaría, educación, psicoloxía etc.) e masters profesionalizantes (orientados á empregabilidade, innovación e competencias transversais).
- Revisaremos e actualizaremos periodicamente os contidos para garantir aliñación coa normativa profesional e coas tendencias internacionais.
- Incorporaremos microcredenciais, itinerarios modulares e formación continua dentro dos masters para flexibilizar percorridos académicos e acumulación de competencias.
- Fomentaremos proxectos aplicados, prácticas e colaboracións con empresas, administracións, colexios profesionais e organizacións empresariais, conectando directamente a formación coa realidade profesional e mellorando a empregabilidade do estudantado.
- Impulsaremos programas bilingües, dobres titulacións e alianzas internacionais para aumentar empregabilidade e proxección global.

2.5. Doutoramentos plurais

Obxectivo xeral:

Diversificar os programas de doutoramento da USC para adaptarse ás distintas necesidades académicas, investigadoras e profesionais, promovendo excelencia, innovación e internacionalización.

Accións:

- Reforzaremos a oferta de modalidades de doutoramento (p. ex., investigación, industrial e emprendedor).
- Integraremos formación transversal en competencias de investigación, innovación, emprendemento, comunicación científica e transferencia de coñecemento.
- Promoveremos proxectos de colaboración con empresas, administracións e centros de investigación nacionais e internacionais.
- Avaliaremos continuamente a calidade dos doutoramentos mediante indicadores de produción científica, impacto, internacionalización e titoría académica.

2.6. Coordinación entre centros e gobernanza académica

Obxectivo xeral:

Mellorar a coherencia institucional e a cooperación entre centros.

Accións:

- Crearemos comisións intercentros para áreas afíns.
- Estableceremos procedementos comúns de deseño curricular.
- Fomentaremos titulacións compartidas entre facultades e campus.
- Harmonizaremos criterios académicos e normativos.

2.7. Internacionalización da oferta académica

Obxectivo xeral:

Incrementar a proxección internacional da USC.

Accións:

- Desenvolveremos programas bilingües e multilingües en todos os niveis, incorporando inglés, galego e outras linguas estratéxicas segundo perfil académico e demanda internacional.
- Crearemos dobres titulacións internacionais e programas conxuntos coas mellores universidades europeas e mundiais, permitindo ao estudantado obter títulos recoñecidos internacionalmente.
- Facilitaremos mobilidade curricular integrada, incluíndo intercambios, prácticas internacionais, proxectos de colaboración e itinerarios flexibles que combinen formación local e global.
- Adaptaremos a oferta aos estándares europeos e internacionais de acreditación, garantindo a comparación, calidade e competitividade dos títulos USC.

- Fortaleceremos alianzas estratéxicas internacionais con universidades, redes académicas, centros de investigación e empresas, potenciando oportunidades de investigación aplicada, innovación e empregabilidade global.
- Promoveremos a presenza da USC en *rankings* internacionais, foros académicos e programas de cooperación, consolidando a súa reputación e visibilidade global.

2.8. Avaliación continua e mellora adaptativa da oferta

Obxectivo xeral:

Garantir a evolución permanente do sistema de titulacións.

Accións:

- Revisaremos anualmente o mapa de titulacións USC.
- Axustaremos a oferta segundo indicadores e demanda social.
- Pilotaremos novos formatos académicos.
- Incorporaremos *benchmarking* con universidades europeas líderes.

3. APRENDIZAXE AO LONGO DA VIDA

A USC debe consolidarse como unha plataforma aberta de aprendizaxe permanente, ofrecendo unha formación flexible, modular, actualizada e directamente conectada co tecido produtivo, institucional e social.

A formación continua non debe concibirse como un complemento da universidade tradicional, senón como un eixo estratéxico para responder á aceleración tecnolóxica, á transformación dos perfís profesionais e á necesidade permanente de cualificación ao longo da vida.

Neste novo ecosistema formativo, apostamos por un modelo híbrido, dixital, acreditable e orientado a competencias, que permita itinerarios personalizados, microcredenciais e programas adaptados ás necesidades reais de empresas, administracións públicas e organizacións sociais.

Os programas a demanda (*in company*) converteranse nunha ferramenta estratéxica de colaboración universidade-empresa, permitindo deseñar formación a medida para sectores clave de Galicia e do contexto internacional como, por exemplo, a biotecnoloxía, saúde, TIC, transición verde, industria cultural, administración pública, economía social e innovación empresarial, entre moitos outros.

Tamén se incorporará a oferta aberta en liña (MOOC, microMOOC e cursos abertos) como instrumento clave de democratización do coñecemento, proxección internacional e transferencia social da investigación da USC.

Estes formatos permitirán escalar a formación, chegar a novos públicos (profesionais, persoas desempregadas, estudantes internacionais, cidadanía) e reforzar a visibilidade social da USC como universidade útil, aberta e conectada coa realidade.

3.1. Estratexia institucional de aprendizaxe ao longo da vida

Obxectivo xeral:

Integrar a formación continua nun marco estratéxico único, coherente coa oferta oficial e coa investigación aplicada.

Accións:

- Crearemos un plan formativo cun catálogo único institucional.
- Integraremos microcredenciais, cursos de especialización e formación executiva no sistema académico.
- Harmonizaremos formatos presenciais, híbridos e en liña, síncronos e asíncronos.
- Facilitaremos itinerarios modulares acumulables e acreditables (ECTS e microcredenciais).

3.2. Microcredenciais, certificacións profesionais e credenciais dixitais

Obxectivo xeral:

Adaptar a oferta formativa ás novas demandas de cualificación rápida e flexible.

Accións:

- Desenvolveremos microcredenciais europeas certificadas pola USC.
- Crearemos certificacións (*badges*) dixitais verificables, mediante tecnoloxía *blockchain*, para competencias profesionais.
- Integraremos certificacións técnicas recoñecidas internacionalmente.
- Facilitaremos a acumulación progresiva cara a títulos propios de especialización e master.

3.3. Oferta aberta

Obxectivo xeral:

Democratizar o acceso ao coñecemento e ampliar o impacto social e internacional da USC.

Accións:

- Crearemos unha Plataforma USC Aberta integrada co Campus Virtual institucional.
- Desenvolveremos MOOCs estratéxicos baseados nas fortalezas investigadoras da USC.
- Implantaremos microMOOCs de curta duración (2–4 semanas) orientados a competencias profesionais específicas.
- Ofreceremos cursos abertos certificados con opción de acreditación oficial mediante avaliación adicional.
- Traduciremos cursos clave a inglés e portugués para impulsar a proxección internacional.

3.4. Programas *in company* e formación a demanda

Obxectivo xeral:

Converter a USC nun socio estratéxico de formación avanzada para empresas, organizacións e institucións públicas, tanto en Galicia como no ámbito internacional.

Accións:

- Fundaremos a *USC Business School* como eixo de excelencia e proxección internacional.
- Deseñaremos programas a medida para sectores estratéxicos galegos, garantindo relevancia profesional, impacto económico e conexión directa co tecido produtivo.
- Implantaremos modelos de formación dual empresa-universidade.
- Incorporaremos profesorado da USC e expertos externos en equipos mixtos.
- Estableceremos o programa de *Residencia USC Global*, un programa de inmersión temporal no campus para líderes mundiais en investigación, innovación, políticas públicas, cultura, enerxía e outros sectores estratéxicos.

3.5. Dixitalización da formación continua

Obxectivo xeral:

Escalar a oferta formativa mantendo calidade e atención persoal.

Accións:

- Reforzaremos o Campus Virtual como plataforma única de formación continua USC.
- Profesionalizaremos, progresivamente, a produción de contidos dixitais reutilizables.
- Introduciremos sistemas de titoría virtual e acompañamento personalizado.
- Desenvolveremos a analítica educativa para o seguimento e mellora continua dos programas.

3.6. Incentivos académicos e sustentabilidade do modelo

Obxectivo xeral:

Garantir implicación do persoal e viabilidade económica do sistema.

Accións:

- Recoñeceremos ao PDI e PTXAS pola participación na formación continua.
- Definiremos modelos transparentes de reparto de ingresos.
- Dotaremos o programa de apoio técnico-administrativo especializado.
- Crearemos un fondo de reserva e financiamento competitivo para programas estratéxicos.

4. INNOVACIÓN DOCENTE

A innovación pedagóxica é clave para mellorar a aprendizaxe, a fidelidade do estudantado e a súa empregabilidade.

A Universidade avanzou na incorporación de tecnoloxías educativas e metodoloxías activas, pero persiste a necesidade dun marco institucional integrado, coherente cos obxectivos estratéxicos e que reduza carga burocrática sobre o profesorado.

A innovación docente na USC debe entenderse como un proceso continuo, baseado na evidencia e adaptable á diversidade de disciplinas e perfís de estudante.

Máis alá da dixitalización de contidos, debe transformar o ensino e a experiencia de aprendizaxe, incorporando metodoloxías activas, aprendizaxe baseada en problemas e proxectos, simulacións, laboratorios interdisciplinarios, avaliación formativa continua, competencias transversais e desenvolvemento de habilidades profesionais.

A innovación docente será a columna vertebral da estratexia académica da USC. O noso enfoque combina metodoloxías activas, dixitalización intelixente, vinculación coa sociedade e avaliación baseada en competencias, todo nun marco de calidade simplificada e medible.

Con estas liñas de actuación, a USC transformará a docencia, aumentará a retención e a aprendizaxe significativa, fomentará o emprendemento e as competencias profesionais, e consolidará a súa posición como universidade pública de referencia.

4.1. Metodoloxías activas e centradas en competencias

Obxectivo xeral:

Mellorar a calidade da aprendizaxe mediante metodoloxías activas e centradas en competencias.

Accións:

- Fomentaremos a introdución de metodoloxías de aprendizaxe baseada (por exemplo, aprendizaxe baseada en proxectos, en problemas e retos), adaptada á natureza das materias de graos e mestrado.
- Crearemos laboratorios interdisciplinarios para ciencias, tecnoloxía, humanidades e arte.
- Fomentaremos a introdución de clases invertidas (*flipped classroom*) con seguimento de participación a través do Campus Virtual.
- Estableceremos a avaliación continua baseada en competencias, con rúbricas estandarizadas para todos os programas.

4.2. Dixitalización pedagóxica e analítica educativa

Obxectivo xeral:

Reducir o abandono e o absentismo mediante acompañamento, *feedback* continxente e sistemas de alerta temperá.

Accións:

- Integraremos ferramentas de analítica educativa para seguimento de progreso, alertas de risco de abandono e aprendizaxe personalizada.
- Produciremos recursos dixitais reutilizables (*Open Educational Resources*).
- Introduciremos a gamificación e simulacións virtuais en materias axeitadas (por exemplo, química, bioloxía, economía, enxeñería).
- Implantaremos unha plataforma de *feedback* automatizado para titorías e actividades prácticas.

4.3. Vinculación con empresas, sociedade e transferencia

Obxectivo xeral:

Fomentar a creatividade, o emprendemento e a iniciativa dentro da experiencia universitaria.

Accións:

- Introduciremos proxectos de aprendizaxe-servizo, resolvendo problemas reais da comunidade ou empresariais.
- Desenvolveremos retos intercentros/ *hackathons* como parte da docencia de posgrao.
- Asinaremos acordos con empresas para prácticas integradas en materias mediante unha Oficina de Coordinación de Prácticas.
- Promoveremos proxectos emprendedores con titoría académica e soporte da Área de Valorización, Transferencia e Emprendemento (AVTE).

4.4. Innovación na avaliación de competencias

Obxectivo xeral:

Establecer sistemas de avaliación continuada, transparentes e participativos.

Accións:

- Incrementaremos a avaliación formativa continua multimodal.
- Implementaremos portafolios académicos e profesionais que reflictan as competencias adquiridas.
- Empregaremos auditorías internas de avaliación docente e revisión de rúbricas.
- Introduciremos a avaliación cruzada entre estudantes (*peer review*) e a autoavaliación guiada.

4.5. Formación docente e cultura de innovación

Obxectivo xeral:

Garantir a sustentabilidade e eficiencia, integrando a innovación co sistema de calidade e reducindo a burocracia para o PDI.

Accións:

- Implantaremos un programa de formación permanente en innovación pedagóxica (metodoloxías activas, *e-learning*, IA, analítica educativa).
- Recoñeceremos formalmente a participación en innovación (por exemplo, HDE, méritos docentes).
- Crearemos comunidades de práctica intercentros para compartir experiencias e boas prácticas.
- Favoreceremos os recoñecementos anuais á innovación docente.

5. CALIDADE INTELIXENTE

A USC necesita un sistema de calidade que estea á altura dos seus retos académicos. Durante anos, a garantía de calidade na universidade pública española evolucionou cara a modelos cada vez máis complexos, cunha carga administrativa crecente que, en demasiadas ocasións, desprazou o foco desde a mellora real da docencia e a aprendizaxe cara ao cumprimento formal de procedementos.

Este modelo, aínda que ben intencionado, xerou fatiga organizativa, duplicidades documentais e unha percepción xeneralizada de excesiva burocracia que resta tempo e enerxía á misión fundamental da universidade: formar, investigar e transferir coñecemento á sociedade.

A calidade non debe medirse polo número de informes producidos, senón polos resultados que impactan no estudantado, no profesorado e na sociedade. Por iso, a USC apostará por un modelo de *Calidade Intelixente*, baseado en datos, automatización, proporcionalidade e mellora continua. Un sistema que simplifique procesos, reduza trámites innecesarios e permita que o esforzo institucional se concentre alí onde realmente achega valor.

Este novo enfoque apóiase en tres piares inseparables:

En primeiro lugar, con enxeñaría de procesos para que estes sexan coherentes e áxiles, deseñados para eliminar duplicidades, integrar sistemas de información e aplicar auditorías selectivas en función do risco e o impacto académico.

En segundo lugar, con recursos, dotando ao profesorado e ao persoal técnico, de xestión, de administración e servizos de ferramentas sinxelas, formación útil e recoñecemento real polo seu compromiso coa excelencia docente.

En terceiro lugar, con resultados medibles e transparentes, con indicadores claros de abandono, empregabilidade, satisfacción e rendemento académico accesibles á comunidade universitaria e á sociedade.

Propoñemos un sistema de calidade que funcione de forma continua, non episódica; que sexa preventivo e non só correctivo; e que utilice a tecnoloxía para transformar a xestión académica nun proceso máis eficiente, fiable e orientado á toma de decisións estratéxicas.

A automatización de indicadores, o uso de analítica educativa e a implantación de cadros de mando permitirán detectar problemas de forma temperá e actuar antes de que se convertan en ameazas académicas. Así, a USC avanzará cara a un sistema de confianza informada, con menos burocracia e máis docencia de calidade.

Este modelo non pretende centralizar nin limitar a autonomía dos centros, senón reforzala con apoio técnico, criterios claros e recursos compartidos. A calidade deixará de ser unha carga individual para converterse nunha responsabilidade colectiva, acompañada por unha estrutura profesional de auditoría interna e externa que garanta estándares comparables aos das mellores universidades europeas.

5.1. Simplificación administrativa e menos burocracia estrutural

Obxectivo xeral:

Reducir de forma sistemática a carga administrativa asociada aos procesos de calidade, liberando tempo do PDI e PTXAS para tarefas académicas de maior valor.

Accións:

- Substituiremos memorias extensas por informes executivos normalizados e automáticos.
- Eliminaremos duplicidades documentais entre centros, servizos centrais e axencias externas mediante integración de bases de datos institucionais.
- Unificaremos calendarios de seguimento e avaliación nun calendario único secuencial, evitando a concentración das convocatorias.
- Crearemos modelos institucionais estandarizados para rúbricas, informes de prácticas, titorías e plans de mellora.

5.2. Automatización e uso intelixente de datos

Obxectivo xeral:

Transformar a xestión de calidade nun sistema baseado en datos reais, actualizados e verificables, reducindo o traballo manual.

Accións:

- Implantaremos un cadro de mando integral, integrando datos académicos, docentes, de prácticas e empregabilidade.
- Automatizaremos indicadores clave (abandono, rendemento, retención, satisfacción, empregabilidade) con actualización periódica.
- Despregaremos sistemas de alerta temperá para identificar risco académico, absentismo e baixo rendemento.
- Integraremos a analítica de aprendizaxe procedente do Campus Virtual para o seguimento do progreso académico.

5.3. Auditoría proporcional baseada en risco

Obxectivo xeral:

Concentrar os esforzos de auditoría onde son realmente necesarios, evitando revisións indiscriminadas e pouco eficientes.

Accións:

- Clasificaremos titulacións en niveis de risco segundo desempeño académico e estabilidade.
- Aplicaremos auditorías profundas só en programas novos, habilitantes ou con indicadores críticos.
- Implantaremos micro-auditorías anuais para programas estables.
- Daremos prioridade á revisión cualitativa de procesos docentes e experiencia estudantil fronte ao control puramente documental.

5.4. Profesionalización técnica do sistema interno de calidade

Obxectivo xeral:

Dotar a USC dunha estrutura técnica sólida que garanta rigor metodolóxico, continuidade e coherencia institucional.

Accións:

- Crearemos un equipo intercentros de persoal altamente especializado.
- Formaremos auditores internos certificados en metodoloxías europeas (ESG-ENQA, AUDIT).
- Formalizaremos un panel externo de expertos académicos e profesionais.

5.5. Formación, incentivos e cultura de mellora

Obxectivo xeral:

Construír unha cultura de calidade positiva, baseada na confianza, o recoñecemento e o desenvolvemento profesional.

Accións:

- Implantaremos un programa de formación continua en xestión da calidade orientado á mellora do SIGC.
- Recoñeceremos a implicación en calidade mediante méritos de carreira académica.
- Crearemos premios anuais á excelencia docente e mellora continua.
- Estableceremos comunidades de práctica intercentros para compartir boas prácticas.

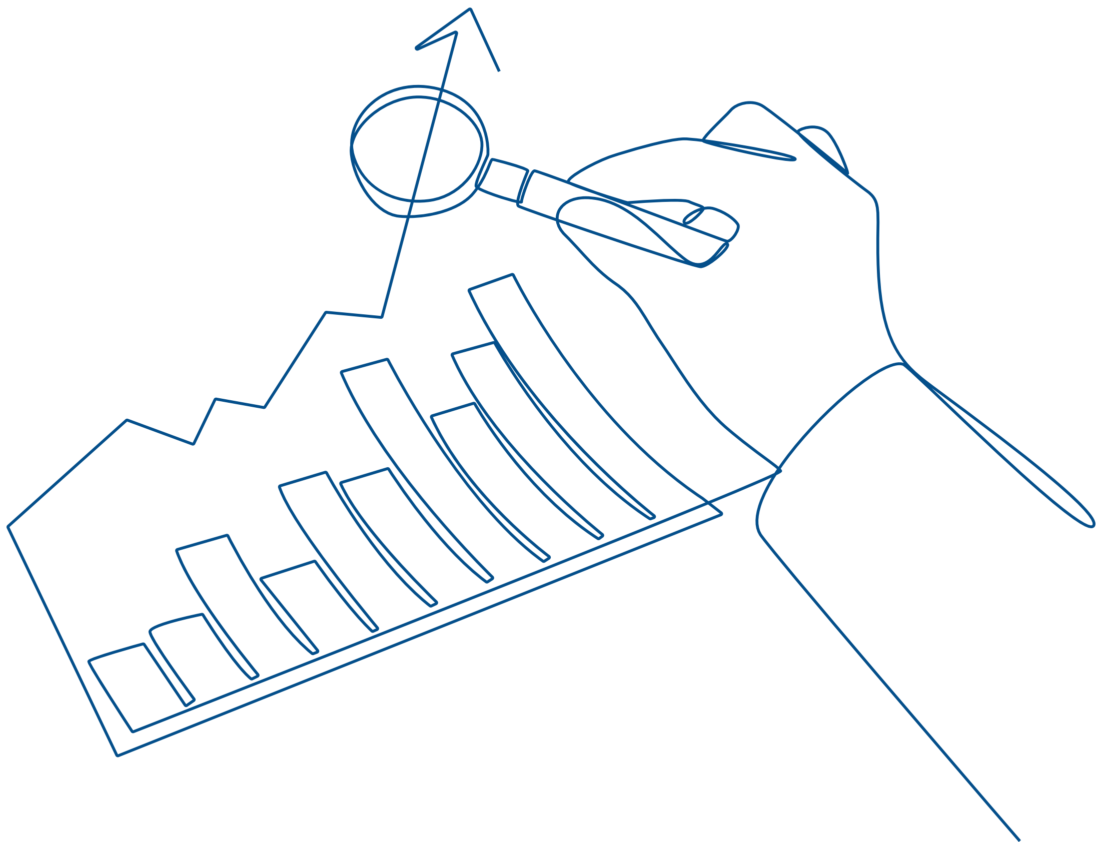
5.6. Avaliación continua e mellora adaptativa

Obxectivo xeral:

Garantir que o sistema de calidade evoluciona coa Universidade e non se converte nun novo foco de rixidez.

Accións:

- Revisaremos anualmente o modelo de calidade.
- Axustaremos indicadores e procesos segundo resultados.
- Pilotaremos novas ferramentas dixitais e metodoloxías de avaliación.
- Incorporaremos aprendizaxes de *benchmarking* europeo.



A CULTURA NO MAXÍN
E O ESTUDANTADO
NO CORAZÓN

PARTE I: CULTURA

1. DIAGNOSE

Queremos unha USC aberta, creadora e con impacto social, unha USC que sexa cultura viva: un axente plenamente activo e un referente en Galicia, capaz de estar nos debates actuais e de facer da cultura unha dimensión central da experiencia universitaria. A cultura é aprendizaxe, pensamento crítico e compromiso social, e tamén un lugar de encontro entre a Universidade e a cidadanía.

Impulsaremos unha programación conectada co presente (sustentabilidade, diversidade, Intelixencia Artificial, desinformación...), definida en diálogo coa comunidade universitaria e orientada a incrementar a participación do estudantado.

Apoiaremos a creación artística e cultural nos campus, canalizaremos as iniciativas dos Centros e reforzaremos a difusión e accesibilidade das actividades con ferramentas dixitais (redes sociais, YouTube, signoguías, audiolectura...). Tamén actualizaremos a normativa de cesión de espazos para facilitar actividades culturais de interese universitario.

Poremos en valor o patrimonio cultural da USC mediante inventario e catalogación do non rexistrado, plans de conservación e restauración, e un Regulamento do Patrimonio Cultural que ordene a súa xestión e difusión. Fortaleceremos o Museo Virtual da USC, xeraremos contidos dixitais e ampliaremos espazos expositivos, promovendo colaboración con outras institucións culturais.

Potenciaremos a cultura galega e a lingua como patrimonio vivo, visibilizando a contribución histórica da USC ao país: actividades formativas, memoria institucional e difusión do fondo antigo da Biblioteca Xeral.

Igualmente, promoveremos unha USC aberta ao mundo, inclusiva e intercultural, aproveitando o talento internacional e fortalecendo redes con administracións, centros educativos e tecido social. Levaremos tamén a extensión universitaria ao entorno rural e impulsaremos o mecenado como vía de participación cidadá no proxecto cultural da USC.

O noso proxecto cultural parte dunha idea central: a cultura é unha misión esencial da Universidade. Queremos unha USC que sexa cultura viva, capaz de conectar coñecemento e sociedade, activar a participación da comunidade universitaria e proxectar cara a fóra unha programación con impacto real en Galicia. Para iso, estruturamos a nosa proposta arredor de catro grandes liñas estratéxicas, acompañadas de accións concretas que permitan materializar o noso proxecto cultural.

2. USC CULTURA VIVA: CREACIÓN, PENSAMENTO E PARTICIPACIÓN

Obxectivo xeral:

Converter a USC nun axente cultural plenamente activo e nun referente en Galicia, capaz de situarse nos debates máis actuais e de facer da cultura unha dimensión central da vida universitaria. A cultura non é un «extra»: é un espazo de aprendizaxe, pensamento crítico e compromiso social, e tamén pode ser unha ponte entre a Universidade e a cidadanía.

Accións:

- Promoveremos as actividades culturais como parte fundamental da experiencia universitaria, favorecendo a participación do alumnado e do conxunto da comunidade universitaria.
- Impulsaremos unha programación cultural conectada coas inquedanzas contemporáneas (sustentabilidade e crise climática, diversidade sexual e de xénero, Intelixencia Artificial e impacto social, desinformación e cultura mediática, etc.), facendo da USC un foro para o diálogo público.
- Estableceremos mecanismos estables de escoita e corresponsabilidade para definir a programación cultural, mantendo canles de diálogo continuado cos diferentes colectivos.
- Apoiaremos a creación artística e cultural nos dous campus e canalizaremos as iniciativas artístico-culturais dos Centros e Escolas, garantindo acompañamento, coordinación e visibilidade.
- Reforzaremos a difusión e a accesibilidade das iniciativas culturais mediante tecnoloxías e canles variadas (redes sociais, canle de YouTube, signoguías, sistemas de audiolectura...), co obxectivo de ampliar públicos e facilitar o acceso.
- Actualizaremos a normativa de cesión temporal de espazos para actividades extraacadémicas, para facilitar a celebración de iniciativas culturais de interese e asegurar unha xestión áxil e transparente.

3. PATRIMONIO USC: CONSERVAR, INVESTIGAR E COMPARTIR

Obxectivo xeral:

Por en valor o excepcional patrimonio cultural da USC: bens mobles e inmobles, fondos documentais, coleccións científicas e tecnolóxicas que testemuñan a evolución do coñecemento e a historia do país. Poñelo en valor é unha responsabilidade institucional e unha oportunidade, para a investigación, para a docencia e para o vínculo coa sociedade.

Accións:

- Realizaremos o inventario e a catalogación do patrimonio cultural que aínda non figure rexistrado (coleccións históricas, tecnolóxicas, biomédicas...), establecendo criterios e prioridades.
- Analizaremos o estado de conservación dos bens patrimoniais e, a partir dese diagnóstico, indicaremos prioridades nas intervencións, planificaremos restauracións e definiremos políticas de conservación preventiva.
- Elaboraremos e aprobaremos un Regulamento do Patrimonio Cultural da USC que regule a súa xestión, conservación e difusión, garantindo coordinación interna e seguridade xurídica.
- Musealizaremos bens patrimoniais senlleiros que reflictan a evolución do coñecemento na USC e da propia institución, incorporándoos como recurso educativo e divulgativo.
- Fortaleceremos a presenza e o alcance do Museo Virtual da USC e desenvolveremos contidos dixitais e en redes sociais a partir do patrimonio, cunha estratexia sostida.
- Ampliaremos os espazos expositivos da Universidade e fomentaremos a colaboración con outros espazos culturais para enriquecer a oferta e favorecer itinerancias e coproducións.
- Colaboraremos con centros de ensino medio, institucións públicas e empresas para difundir o patrimonio, conciliando as visitas educativas co uso ordinario dos edificios e asegurando calidade didáctica.

4. GALICIA NA USC: LINGUA, CULTURA E MEMORIA DE 500 ANOS

Obxectivo xeral:

Potenciar a cultura galega e dar visibilidade á contribución histórica da USC a Galicia, como unha universidade con identidade, útil e comprometida. Esta dimensión abrangue lingua, creación, pensamento e memoria institucional compartida.

Accións:

- Promoveremos o galego como lingua viva de coñecemento actual e de futuro, potenciando o seu uso en todos os ámbitos institucionais e académicos.
- Desenvolveremos actividades formativas e culturais para dar a coñecer a cultura galega, reforzando a súa presenza na vida do campus e no diálogo coa cidadanía.

- Daremos visibilidade a datas, persoas e fitos clave da historia da USC, promovendo centenarios e efemérides e convertendo esta memoria nun exercicio público de recoñecemento ás persoas e comunidades que construíron a Universidade.
- Incrementaremos a difusión do fondo antigo da Biblioteca Xeral da USC como testemuño privilexiado da historia do coñecemento e da propia institución, integrándoo en proxectos expositivos e divulgativos.

5. USC ABERTA AO MUNDO: INTERCULTURALIDADE E REDES

Obxectivo xeral:

Abrir a USC ao ámbito internacional. Un proxecto cultural universitario debe ser tamén un proxecto de apertura. A USC pode aproveitar a presenza internacional e a diversidade interna para promover intercambio, inclusión e novas redes de colaboración.

Accións:

- Construiremos un entorno inclusivo e intercultural, aproveitando o talento académico e estudantil internacional para desenvolver actividades de intercambio que amplíen perspectivas e enriquezan a vida cultural dos campus.
- Fortaleceremos a colaboración co goberno autonómico, provincial e local para desenvolver accións culturais desde a Universidade e incrementar o seu impacto social.
- Favoreceremos a creación de redes culturais máis amplas en colaboración cos grupos, institutos e centros de investigación, conectando cultura, ciencia e innovación.
- Fomentaremos a celebración de actividades de extensión universitaria no entorno rural para descentralizar a programación e ampliar o alcance territorial das iniciativas culturais da USC.
- Reforzaremos a colaboración con centros de FP e con outros centros de ensino superior non universitario para desenvolver eventos culturais abertos á cidadanía.
- Daremos un novo pulo ao programa de mecenado, facilitando unha participación máis activa da sociedade no impulso cultural da USC.

PARTE II: ESTUDANTADO

1. DIAGNOSE

O noso proxecto de Universidade parte dunha convicción clara: o estudantado é o corazón da USC.

Queremos unha institución aberta, inclusiva, vibrante e transformadora; unha institución que acompañe ás persoas estudantes ao longo de toda a súa traxectoria universitaria, ofrecéndolles unha formación de excelencia, unha experiencia vital plena e as condicións necesarias para desenvolver o seu talento, independentemente da súa situación persoal, social ou económica.

Queremos unha USC que escoite e dialogue, reforzando a comunicación bidireccional co estudantado e a colaboración co Consello do Estudantado, empregando canles próximas e adaptadas ás súas preferencias. Do mesmo xeito, intensificaremos o contacto co estudantado preuniversitario, fortalecendo a orientación académica desde o ensino medio e ampliando programas como A Ponte.

Coidar a experiencia universitaria é unha prioridade. Apostamos por un acompañamento académico, emocional e vital, polo fomento do asociacionismo estudantil e pola creación de espazos de referencia como unha Casa do Estudantado, que centralice servizos, información e actividades. Impulsaremos tamén a participación do estudantado nos órganos de goberno, recoñecendo academicamente o labor de representación e facilitando a súa formación.

A USC debe ofrecer unha formacitón integral e de excelencia, baseada na participación activa do estudantado, na equidade dos sistemas de avaliación e na igualdade de oportunidades entre os campus de Santiago e Lugo.

Reforzaremos a formación complementaria en competencias lingüísticas, dixitais, igualdade e sustentabilidade, recoñecida oficialmente para mellorar a empregabilidade e facilitar a aprendizaxe ao longo da vida. Do mesmo xeito, promoveremos a conexión entre os estudos e o mercado laboral, así como o espírito emprendedor.

Comprometémonos cunha universidade que non deixe a ninguén atrás. Reforzaremos as bolsas e axudas ao estudo e ampliaremos as bolsas-comedor. Implicarémonos activamente na problemática da vivenda, promovendo alternativas como a convivencia interxeracional e a posta en funcionamento do Colexio Maior San Clemente.

Finalmente, apostamos polo benestar e a saúde mental como condicións esenciais para o éxito académico.

Desenvolveremos programas específicos e accesibles, ao tempo que promovemos o respecto á diversidade, a igualdade e a equidade, garantindo que todo o estudantado poida acceder, permanecer e desenvolverse na USC independentemente da súa situación social, económica, física ou afectivo-sexual.

Para iso, estruturamos a nosa proposta arredor de cinco grandes liñas estratéxicas, acompañadas de medidas concretas que permitan facer realidade este modelo de universidade.

2. UNHA USC PRÓXIMA, COMUNICATIVA E CON IDENTIDADE COMPARTIDA

Obxectivo xeral:

Recuperar o orgullo de pertenza á USC e fortalecer a confianza do estudantado na súa capacidade transformadora. Para iso, resulta imprescindible mellorar a comunicación e o diálogo, tanto co estudantado actual como co futuro.

Accións:

- Reforzaremos a comunicación co estudantado preuniversitario mediante iniciativas conxuntas co ensino medio, impulsando a orientación académica desde a educación secundaria e o bacharelato e ampliando o alcance do Programa *A Ponte*.
- Melloraremos a acollida do estudantado de novo ingreso e de mobilidade entrante mediante unha atención máis personalizada, a elaboración dun *Manual de Benvida* e o reforzo da figura do estudante-titor.
- Potenciaremos a cultura galega como elemento central nos programas de benvida, favorecendo a integración académica, social e cultural.
- Desenvolveremos unha comunicación bidireccional co estudantado universitario, facilitando espazos reais de participación e empregando canles máis acordes ás súas preferencias.
- Intensificaremos a colaboración co Consello do Estudantado para coñecer de primeira man as preocupacións do colectivo e apoiar actividades que respondan ás súas necesidades e intereses.

3. COIDAR A EXPERIENCIA UNIVERSITARIA: ACOMPAÑAMENTO, PARTICIPACIÓN E VIDA NO CAMPUS

Obxectivo xeral:

Transformar a USC nun espazo onde o estudantado se sinta acompañado non só no plano académico, senón tamén no emocional e vital. Apostamos por unha experiencia universitaria integral, rica e participativa.

Accións:

- Apoiaremos o asociacionismo estudantil, simplificando os procedementos para a creación de novas asociacións e incrementando a visibilidade das existentes.

- Impulsaremos a creación dunha Casa do Estudantado como espazo de referencia, con salas de ensaio, reunións, cafetería xestionada por estudantes e un punto único de información e asesoramento (bolsas, aloxamento, saúde mental).
- Favoreceremos a participación do estudantado nos órganos de goberno da USC, racionalizando o calendario de convocatorias e ofrecendo formación específica para o exercicio da representación.
- Xeneralizaremos a figura do delegado e recoñeceremos academicamente esta función, en condicións equiparables á participación nos órganos de goberno.
- Promoveremos a práctica deportiva e a actividade física, mellorando instalacións, favorecendo encontros intercampus e respectando a conciliación académico-deportiva, especialmente no deporte de alto nivel.
- Reforzaremos a participación en proxectos culturais, de compromiso social e voluntariado, garantindo o seu recoñecemento académico.
- Facilitaremos a integración do estudantado na cidade, favorecendo o acceso aos seus servizos, recursos e actividades.

4. FORMACIÓN ACADÉMICA DE EXCELENCIA, EQUITATIVA E CONECTADA COA SOCIEDADE

Obxectivo xeral:

Ofrecer unha formación actualizada e transformadora, que combine excelencia académica, conciencia crítica e preparación para un mercado laboral en constante transformación.

Accións:

- Potenciaremos a participación activa do estudantado nos procesos docentes, favorecendo metodoloxías innovadoras e colaborativas.
- Prestaremos especial atención aos sistemas de avaliación continua, garantindo a equidade e a igualdade de oportunidades para todo o estudantado.
- Ampliaremos a oferta de formación complementaria en competencias lingüísticas, dixitais, igualdade e sustentabilidade, así como de capacitación en galego e español para estudantes internacionais.
- Garantiremos as mesmas oportunidades formativas nos campus de Lugo e Santiago.
- Recoñeceremos oficialmente estas actividades de extensión académica mediante certificacións que melloren a empregabilidade.
- Impulsaremos a conexión entre os estudos e o mercado laboral, favorecendo o espírito emprendedor, as prácticas de calidade e a colaboración con empresas e entidades locais.
- Apostaremos pola aprendizaxe ao longo da vida, abrindo a Universidade a diferentes etapas vitais.

5. IGUALDADE DE OPORTUNIDADES E APOIO AOS COLECTIVOS MÁIS VULNERABLES

Obxectivo xeral:

Garantir que ninguén quede atrás por razóns económicas, sociais ou persoais nunha USC cada vez máis inclusiva.

Accións:

- Reforzaremos o sistema de bolsas e axudas ao estudo, prestando especial atención aos colectivos máis vulnerables.
- Ampliaremos as bolsas-comedor para estudantado con dificultades económicas.
- Analizaremos medidas que permitan unha maior flexibilidade nos pagamentos de matrícula.
- Promoveremos activamente o respecto á diversidade, igualdade e equidade, garantindo o acceso, permanencia e éxito académico de todo o estudantado, independentemente da súa situación social, económica, física ou afectivo-sexual.

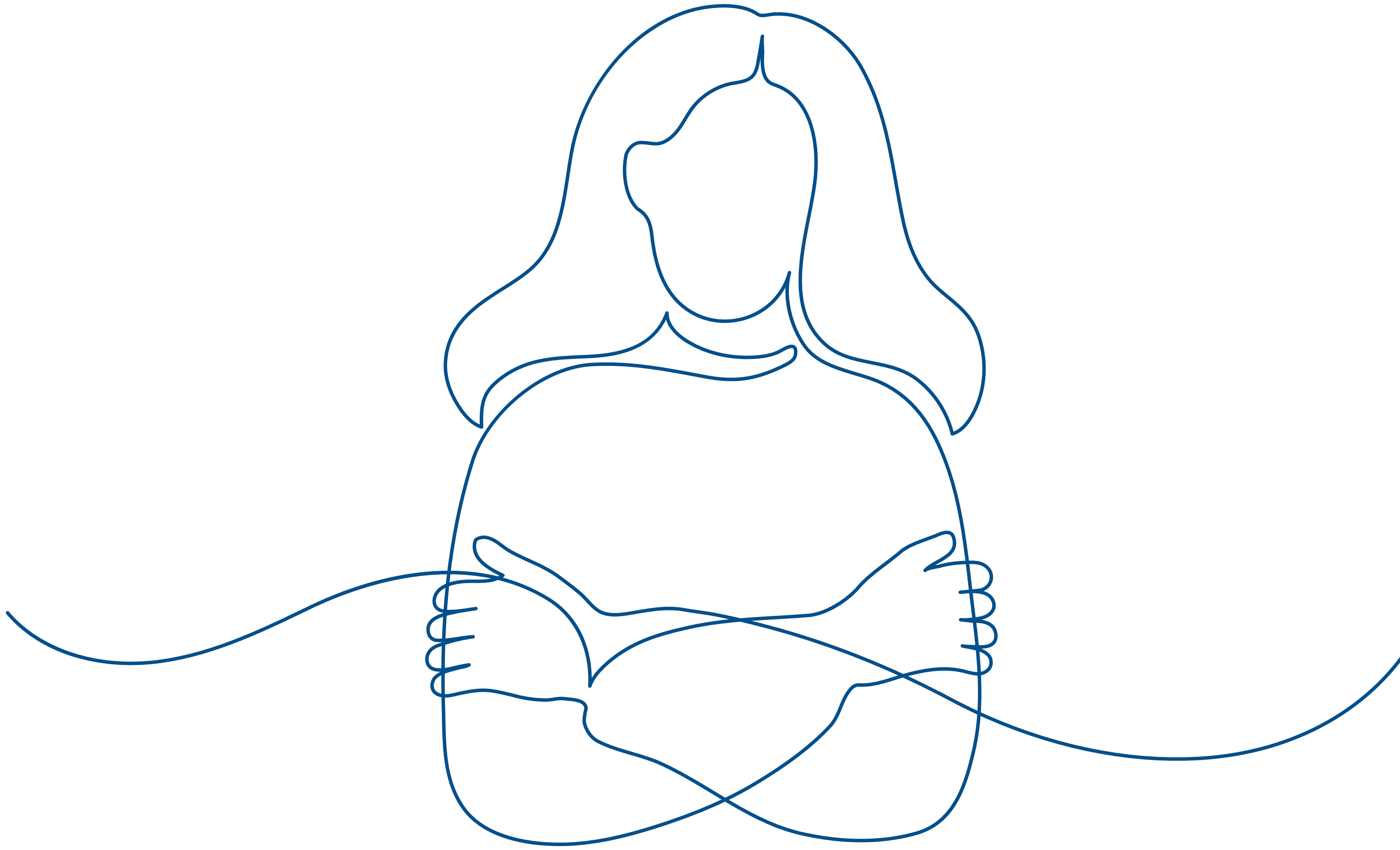
6. BENESTAR, SAÚDE MENTAL E DEREITO A UNHA VIDA DIGNA

Obxectivo xeral:

Favorecer o benestar do estudantado como condición indispensable para o seu éxito académico e persoal.

Accións:

- Desenvolveremos programas integrais de benestar universitario e saúde mental, con recursos suficientes e accesibles.
- Implicarémonos activamente na problemática da vivenda, explorando alternativas como a convivencia interxeracional e a posta en funcionamento do Colexio Maior San Clemente, entre outras medidas.



SER DOCENTE, SER DA USC

1. OBXECTIVOS XERAIS

A nosa comunidade universitaria medra co compromiso do seu persoal. O capital humano da USC, o persoal docente, investigador, técnico, de administración e servizos, é clave no desenvolvemento da misión e das funcións da universidade e de dar axeitada resposta aos retos e desafíos que enfronta.

Cando dicimos que situamos as persoas no centro, non queremos diluír o papel protagonista do persoal docente e investigador da USC, que debe sentirse apoiado pola institución, sentirse parte esencial dela e sentir que pode desenvolver con garantías e confianza a súa carreira académica.

Formar, reter e atraer talento docente e investigador son obxectivos claros e inesquecibles desta candidatura.

A Universidade debe resultar atractiva e ser un entorno estimulante para que os mellores profesionais desexen traballar nela, medren nela e se comprometan en acadar a excelencia.

O ecosistema universitario debe motivar, estimular, favorecer e ilusionar ao seu persoal. As posibilidades de crecemento persoal e colectivo deben ser reais e efectivas en ambos os dous campus universitarios.

Queremos unha Universidade aberta, activa, ilusionada, con ganas de ser punta de lanza na docencia e na investigación, e un referente nacional e internacional.

Queremos unha reitoría que manteña canles de escoita activa e permanente coas persoas que nela traballan, queremos unha reitoría pegada á realidade, pegada á terra.

É preciso que a nosa Universidade sexa un entorno que recoñeza e promova a excelencia, fomente unha docencia e investigación de calidade e que ambas vaian da man, ofrecendo recursos e apoio para garantir que todo o profesorado poida desenvolver estas tarefas de xeito efectivo.

A proposta que presentamos debulla un camiño a seguir cara a Universidade que queremos e soñamos nos vindeiros anos. Parte dunha revisión profunda da situación, identifica a necesidade de impulso da investigación integrada coa docencia, a formación, promoción, retención e atracción de talento entre o profesorado, xerando un ecosistema de talento global.

Traballaremos por crear as condicións necesarias para que o profesorado poida desenvolver todo o seu potencial e que o faga nunha contorna saudable, segura e que coide do seu benestar. Traballaremos para que os docentes teñan sentimento de pertenza, teñan orgullo de ser USC.

Temos a oportunidade de medrar, de ser unha Universidade de elite europea que pon no centro ás persoas. Temos un desafío, pero tamén unha oportunidade: Temos #UnSentirComún.

1. RELEVO XERACIONAL DO PROFESORADO

Obxectivo:

Dispoñer dun sistema, proactivo e prospectivo, que anticipe e identifique as necesidades de persoal docente e investigador, baseándose na proxección de datos que permitan elaborar e aplicar plans concretos de acción a medio e longo prazo.

Accións:

- Analizaremos os datos de previsión de necesidades de persoal docente por xubilacións e baixas.
- Identificaremos e impulsaremos áreas estratéxicas de docencia e investigación, en termos cuantitativos e cualitativos.
- Deseñaremos e aplicaremos plans concretos de formación, atracción e captación de persoal docente e investigador.

2. CAPTACIÓN E FORMACIÓN DE NOVO PERSOAL DOCENTE E INVESTIGADOR

Obxectivo:

Potenciar a captación e formación de novo persoal docente e investigador, facendo atractiva a Universidade fronte a outras alternativas profesionais.

Accións:

- Artellaremos e forneceremos procesos de captación e formación de persoal docente e investigador dende etapas temperás, en especial nas áreas nas que non hai na actualidade relevo xeracional en formación.
- Facilitaremos a continuidade en mestrados e programas de doutoramento e a vinculación con grupos de investigación.
- Potenciaremos e melloraremos os programas de doutoramento e adecualos ás necesidades de investigación e docencia, así como ás necesidades profesionais, industriais e de transferencia.
- Dispoñeremos dun programa propio de apoio ao desenvolvemento, promoción e consolidación da carreira docente e investigadora, creando liñas de axuda propias para participación en congresos e mobilidade.
- Afondaremos en determinadas figuras de profesorado, de acordo con criterios obxectivos, claros e transparentes de necesidades docentes específicas en determinadas áreas de coñecemento.
- Promoveremos e melloraremos o PFID.
- Promoveremos as unidades de apoio permanente en novas tecnoloxías e IA aplicadas á docencia.

3. ESTABILIZACIÓN E RETENCIÓN DE TALENTO

Obxectivo:

Avanzar cara a un modelo de estabilización e retención do capital humano.

Accións:

- Desenvolveremos unha política coherente e planificada dende a identificación de necesidades de PDI, ata a súa formación e posterior estabilización.
- Implementaremos unha estratexia coordinada para intensificar a captación de investigadores novos a través de convocatorias de prestixio, estimulando a captación en áreas nas que non teñen tradición nestas solicitudes.
- Melloraremos os recursos e estratexias de acollida, soporte e acompañamento para o profesorado de recente incorporación, que supoñan unha axuda e non unha carga nas primeiras etapas da súa carreira docente e investigadora.
- Buscaremos e artellaremos fórmulas que permitan que PDI e PTXAS excepcionais, de recoñecido prestixio, poidan continuar colaborando coa Universidade máis aló da idade de xubilación.

4. PROMOCIÓN E RECOÑECEMENTO PROFESIONAL

Obxectivo:

Potenciar e desenvolver una política de promoción e recoñecemento profesional dos docentes da USC.

Accións:

- Revisaremos o recoñecemento de tarefas do profesorado.
- Revisaremos a actividade desenvolvida e melloraremos os criterios de encargo docente.
- Favoreceremos e potenciaremos a estabilización e promoción do profesorado nas figuras nas que estea acreditado.
- Posibilitaremos e axilizaremos a promoción dos profesores axudantes doutores que estean acreditados a outras figuras estables de PDI.

- Adoptaremos medidas para dar impulso ás carreiras investigadoras do profesorado máis novo.
- Propiciaremos a promoción dos PACS noutras figuras de profesorado nas que estean acreditados.

5. REDUCIÓN DA CARGA BUROCRÁTICA

Obxectivo:

Reducir a carga burocrática, simplificar e axilizar os trámites administrativos que recaen no profesorado, coa finalidade de que conte con máis tempo para as súas actividades docentes e investigadoras.

Accións:

- Melloraremos, optimizaremos e axilizaremos os procesos administrativos.
- Avanzaremos na dixitalización e a integración de ferramentas da USC.
- Proveeremos dunha unidade e de recursos humanos de apoio, axuda e asesoramento en tarefas administrativas e de xestión, racionalizando os recursos existentes.
- Avanzaremos na formación en competencias dixitais e de xestión de todo o persoal.

6. FORMACIÓN CONTINUA DO PROFESORADO

Obxectivo:

Acadar estándares de excelencia e mellora continua no persoal docente e investigador da USC.

Accións:

- Desenvolveremos un modelo de indicadores e incentivos que estimule a formación continua e a excelencia en todo o profesorado.
- Promoveremos o uso do galego e a formación e o desenvolvemento de competencias lingüísticas noutros idiomas.
- Daremos impulso á formación do profesorado en innovación docente, en novos modelos educativos que fomenten unha aprendizaxe significativa e práctica.
- Estableceremos un soporte aos docentes para a elaboración de contidos (audiovisuais, multimedia) e incorporaremos o uso de laboratorios virtuais.
- Crearemos unha unidade de apoio técnico de proxectos e servizos docentes para dar apoio metodolóxico ao profesorado, incluíndo a Intelixencia Artificial, para a innovación docente e o desenvolvemento de materiais didácticos.

7. PLAN SOCIAL E DE BENESTAR PARA O PROFESORADO

Obxectivo:

Acadar unha contorna saudable que favoreza o benestar físico, psíquico, social e emocional do persoal docente e investigador.

Accións:

- Desenvolveremos unha política activa de promoción e protección da saúde e seguridade no traballo e de prevención de riscos laborais, a través de plans e accións específicas de acordo coas particularidades da cada centro, departamento, unidade e posto de traballo.
- Promocionaremos e protexeremos a saúde mental dos docentes.
- Previremos e loitaremos contra todo tipo de acoso laboral e calquera forma de violencia ou discriminación.
- Desenvolveremos medidas de benestar do cadro do profesorado de ambos os dous campus en materia de servicios deportivos e medidas de conciliación familiar, prestando especial atención aos colectivos máis vulnerables.
- Estableceremos accións para garantir a igualdade de oportunidades no desenvolvemento da docencia e investigación e da carreira profesional do profesorado en ambos os dous campus.

- Traballaremos coas institucións públicas competentes para mellorar as condicións das infraestruturas públicas das contornas dos campus, así como para mellorar as comunicacións e transporte entre todos os campus (Campus de Santiago-Campus de Lugo, Campus Norte-Campus Vida, conexións dentro da cidade de Lugo e o seu Campus).
- Promoveremos o sentimento de orgullo e pertenza á USC, mellorando as condicións e a calidade do traballo do persoal docente e investigador.
- Implementaremos ferramentas propias para recoñecer a excelencia no labor docente.

PTXAS: O CORAZÓN OPERATIVO DA USC

OBXECTIVO XERAL

A nosa Universidade medra co compromiso do seu Persoal Técnico, de Xestión e de Administración e Servizos (PTXAS). O seu traballo é loable, as condicións dese traballo son mellorables. Se queremos que esta sexa a Universidade das persoas, debemos facer máis doado e atractivo o seu traballo. Para iso, haberá que:

- Defender a súa estabilidade e promoción profesional.
- Reactivar a capacitación dos traballadores, con itinerarios de carreira profesional, formación continua e recoñecemento por competencias.
- Promover a saúde e seguridade no traballo, con políticas activas de prevención de riscos, apoio á saúde mental, protección contra o acoso laboral e calquera forma de violencia ou discriminación.
- Potenciar a formación en competencias dixitais, lingüísticas e de xestión.
- Reducir a carga burocrática, optimizando os procesos administrativos e reforzando a coordinación.
- Analizar, coas unidades correspondentes e de forma planificada, o relevo xeracional.
- Buscar fórmulas que permitan que profesionais destacados poidan continuar colaborando coa USC mais aló do seu período de relación contractual.

1. XESTIÓN ADMINISTRATIVA

Obxectivo:

Detectar os problemas na xestión universitaria para unha correcta percepción das necesidades nos diversos servizos e unidades, de xeito que se evite a falta de persoal onde resulta necesario.

Accións:

- Redactaremos manuais operativos, para facilitar a adecuación entre as diferentes tarefas e o correspondente PTXAS.
- Deseñaremos, coa participación das comisións nas que estea representado o PTXAS, funcionario e laboral, un manual xeral de funcións dos postos de traballo.
- Axilizaremos a comunicación dentro da administración, de xeito que se transmita con celeridade calquera información pertinente para o labor cotiá de xestión.
- Avanzaremos na automatización de procesos, mediante unha dixitalización integral.
- Dotaremos de asistentes de Intelixencia Artificial ás distintas unidades e servizos, para facilitar as tarefas repetitivas ou rutineiras.

2. ACCESO PROFESIONAL

Obxectivo:

Revisar periodicamente a RPT, de acordo cos Estatutos, adecuándoa ás necesidades que se detecten na xestión e apoio á docencia e investigación, mediante un proceso que se basee no diálogo e a negociación.

Accións:

- Publicaremos anualmente un calendario de actuacións para o ano seguinte cos procesos selectivos e de promoción, facilitando a organización do estudo ás persoas participantes neles.
- Deseñaremos os temarios das probas de acceso, nas distintas convocatorias de prazas de PTXAS, acordes coas funcións e o desempeño profesional do posto convocado, con especial atención a aquelas prazas altamente especializadas.
- Aprobaremos Ofertas de Emprego Públicas (OEP) anuais que, dentro dos límites da taxa de reposición, teñan en conta a previsión de prazas do persoal que se vai xubilar ao longo do ano seguinte.
- Procuraremos a progresiva eliminación dos grupos C2 e IV, para unha mellor adecuación do cadro de persoal, funcionarial e laboral, ás necesidades funcionais da USC.
- Daremos prioridade á estabilización e promoción interna do persoal.
- Incorporaremos o grupo B naqueles postos da RPT dos PTXAS nos que se requiran perfís con titulacións de Ciclos Formativos Superiores.
- Ampliarase a dotación de postos das escalas e categorías de nivel superior para reforzar a atención ás funcións directivas.

3. PROMOCIÓN E ESTABILIZACIÓN

Obxectivo:

Establecer un novo modelo de xestión dos recursos humanos baseado en competencias específicas e responsabilidades do PTXAS por áreas de especialización e niveis de responsabilidade, coa participación dos seus responsables, así coma dos representantes dos traballadores, a fin de contar cunha RPT axustada ás necesidades reais de cada unidade.

Accións:

- Poremos en marcha o concurso permanente para funcionarios, tal e como reflicte o actual regulamento de mobilidade.
- Adxudicaremos comisións de servizo só en casos excepcionais ou imprescindibles, seguindo criterios obxectivos.
- Axilizaremos a resolución dos concursos de méritos, mediante a revisión do baremo, da información dispoñible nas bases de datos e da aplicación informática que desenvolve os procesos selectivos.
- Actualizaremos a RPT anualmente, segundo os obxectivos previstos, incorporando as novas prazas identificadas, de xeito que se favoreza a estabilización, o desenvolvemento da carreira profesional do persoal e unha distribución eficiente dos efectivos.
- Crearemos itinerarios curriculares profesionais para o desenvolvemento progresivo de competencias técnicas, que permitan a elección por áreas de traballo.
- Propiciaremos o paso do persoal laboral a funcionario para quen o desexe.
- Promoveremos unha revisión dos complementos de categoría do persoal laboral no marco do convenio colectivo, e dos complementos específicos do persoal funcionario, para axustalos á realidade profesional actual.
- Comprometémonos a completar o desenvolvemento da carreira profesional e a negociar un novo calendario para o pagamento do 100% dos importes establecidos.

4. FORMACIÓN

Obxectivo:

Potenciar a formación continua e a actualización do persoal ao longo de toda a súa traxectoria profesional, máis alá dos cursos habituais, podendo incluír estadías noutras universidades, alternancia noutros servizos etcétera.

Accións:

- Crearemos un programa de mobilidade do PTXAS.
- Promoveremos a formación do persoal, permanente e temporal, para o desenvolvemento da súa carreira profesional.
- Analizaremos a posibilidade de introducir flexibilidade laboral para facilitar o desenvolvemento de competencias profesionais.
- Fomentaremos a formación no uso das tecnoloxías que faciliten o traballo administrativo e melloren a eficiencia dos procesos.
- Melloraremos as competencias dixitais do PTXAS.
- Impulsaremos o uso da Intelixencia Artificial na xestión, permitindo así acadar os obxectivos de eficiencia planificados.

5. MOBILIDADE

Obxectivo:

Definir os criterios e requisitos para que o PTXAS poida tomar decisións sobre a súa posible mobilidade entre postos de traballo, a partir da planificación de necesidades técnicas e administrativas da USC.

Accións:

- Exploraremos a posibilidade de diálogo coas outras universidades do SUG para analizar e resolver os casos de traballadores que desexen pedir traslado por razóns persoais, familiares ou profesionais.
- Revisaremos o marco regulador, para que o PTXAS do SUG poida participar en igualdade de condicións, nas convocatorias de concursos de traslados.

6. CONCILIACIÓN E TELETRABALLO

Obxectivo:

Determinar na RPT, con criterios obxectivos, os postos nos que se poida incorporar o teletraballo como forma de prestación do servizo.

Accións:

- Redefiniremos o procedemento para acceder ao teletraballo.

- Implantaremos unha regulación clara, asegurando os medios axeitados, seguimento e condicións para os traballadores que soliciten teletraballar.
- Axilizaremos a concesión do teletraballo por conciliación para quen sufra violencia de xénero, enfermidade, dependencia ou outras situacións con necesidade de conciliación sobrevida.

7. CONCILIACIÓN E DEPENDENCIA

Obxectivo:

Implantar medidas de inclusión e conciliación efectiva, facilitando compatibilizar o traballo do PTXAS co coidado de persoas dependentes.

Accións:

- Melloraremos os procesos de adaptación do PTXAS para a integración laboral de persoas con discapacidade.
- Estableceremos un Plan de Conciliación Familiar que permita reducir ou flexibilizar a xornada laboral do PTXAS que teña ao seu cargo persoas en situación de dependencia ou coidados, avanzando sobre as medidas de conciliación actuais.

8. CLIMA DE TRABALLO

Obxectivo:

Escoitar ao PTXAS, de modo permanente, establecendo canles para que poida trasladar directamente as circunstancias persoais derivadas das condicións do deu posto de traballo.

Accións:

- Garantiremos o dereito á desconexión dixital.
- Aplicaremos programas de benestar e saúde mental para o PTXAS.

9. ACCIÓN SOCIAL

Obxectivo:

Entender a Acción Social como complementaria da política de benestar dos profesionais da Universidade.

Accións:

- Melloraremos a dotación económica de Acción Social.
- Volveremos a negociar o plan de pensións con distintas entidades, sobre todo aquelas que historicamente veñen acadando maior rendibilidade nestes produtos.
- Garantiremos unha achega igualitaria para todos os profesionais da USC.
- Manteremos a subvención das matrículas e outras prestacións para PTXAS.
- Facilitaremos a redución da xornada laboral con carácter previo ás baixas por maternidade.

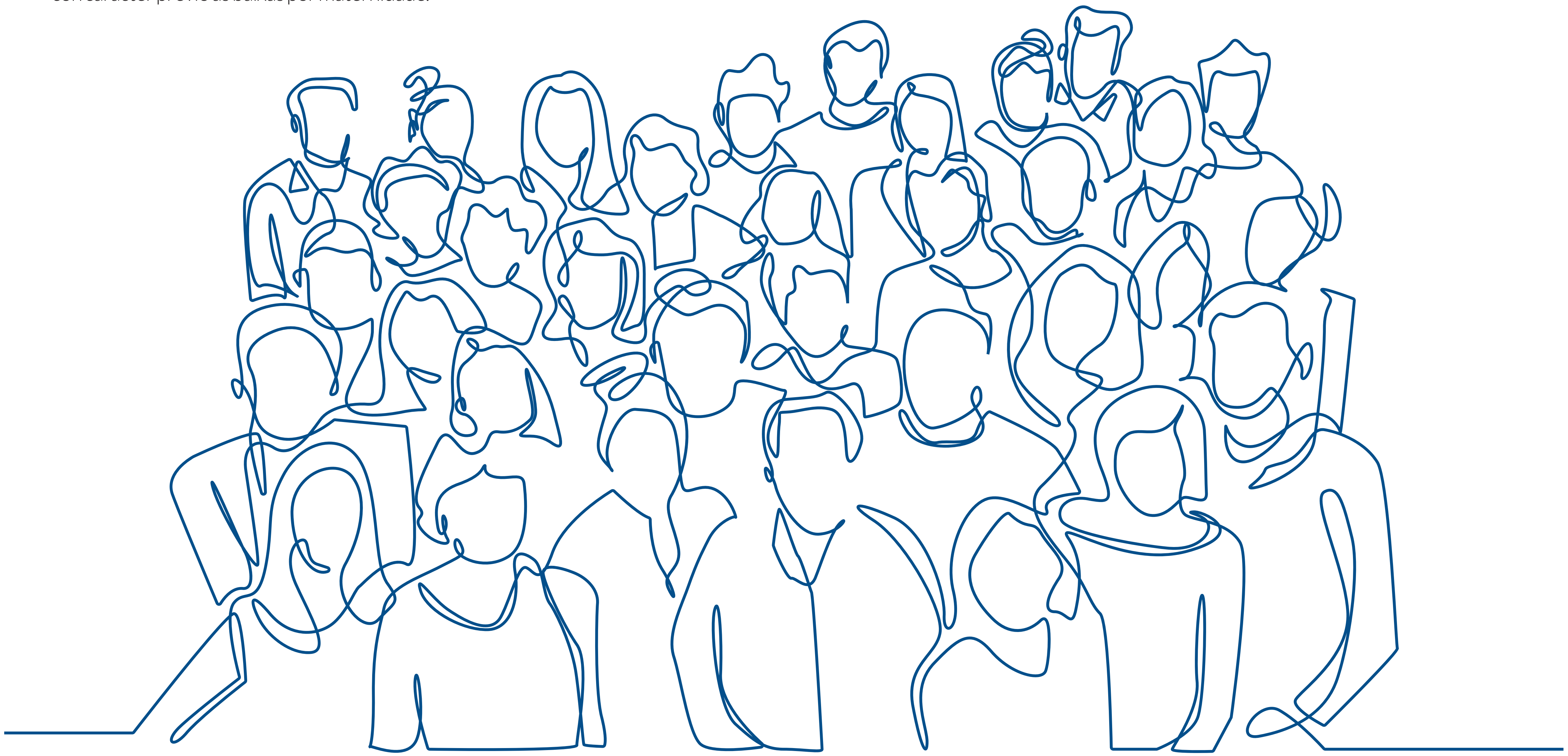
10. XUBILACIÓN E RELEVO XERACIONAL

Obxectivo:

Analizar e resolver coas unidades correspondentes un relevo xeracional de PTXAS planificado, buscando fórmulas que permitan que profesionais con traxectorias excepcionais poidan continuar colaborando coa USC mais alá do seu período de relación contractual.

Accións:

- Promoveremos concursos específicos coa suficiente antelación ante as xubilacións previstas en postos singulares ou de alta especialización, permitindo a simultaneidade transitoria de prazas para garantir un relevo eficiente e sen perda de coñecemento.
- Fortaleceremos os vínculos da Universidade co persoal xubilado, favorecendo que o PTXAS poida manter tras a xubilación unha conexión coa Universidade á que serviu durante anos, ofrecéndolle unha ampla carteira de servizos e posibilidade de participación nas actividades universitarias.
- Analizaremos a posibilidade de que, no ano da xubilación, o desfrute das vacacións polo persoal non estea suxeito á regra de proporcionalidade segundo o tempo traballado.



UNHA UNIVERSIDADE INTELIXENTE E HUMANA

1. DIAGNOSE

A Intelixencia Artificial xenerativa representa unha oportunidade estratéxica para reforzar o carácter público, innovador e inclusivo da Universidade de Santiago de Compostela.

A nosa candidatura propón unha **integración progresiva, ética e institucional da IA,** orientada a mellorar a calidade da docencia, aliviar a carga administrativa e apoiar unha gobernanza universitaria baseada en datos, sempre ao servizo das persoas e da misión académica.

A USC debe liderar esta transformación asumindo a **soberanía tecnolóxica,** o control dos datos e o respecto absoluto aos principios éticos e legais.

O noso compromiso de integración da IA xenerativa na USC rexerase polos seguintes **principios:**

- A IA como ferramenta de apoio, nunca de substitución, do criterio académico e profesional.
- Control institucional das infraestruturas, modelos e datos.
- Transparencia, explicación e avaliación continua.
- Protección da lingua galega como lingua vehicular da transformación dixital.
- Equidade, accesibilidade e redución de fendas dixitais.
- Cumprimento estrito da normativa vixente en protección de datos e posible engadido dunha addenda propia sobre uso ético da IA.

2. INFRAESTRUTURA, SOBERANÍA E DESPREGUE TÉCNICO

Obxectivos:

- Garantir a independencia tecnolóxica da USC fronte a provedores externos.
- Protexer a privacidade e a seguridade dos datos de toda a comunidade universitaria.
- Prover unha capacidade de cómputo robusta e escalada para docencia, xestión e investigación.

Accións:

- Habilitaremos nodos de computación de alto rendemento nos centros de datos propios da USC ou en colaboración estratéxica co CESGA.
- Crearemos unha pasarela de servizos interna, que permita conectar calquera aplicación da Universidade (Moodle, ferramentas de xestión, webs) a modelos de IA, sen que os datos saian da rede institucional.
- Estableceremos un protocolo de Soberanía de Datos, que garanta por normativa que ningún dato procesado polas ferramentas institucionais será utilizado para adestrar modelos comerciais de empresas terceiras.
- Implantaremos modelos de código aberto (*Open-Source*), dando prioridade a arquitecturas como Llama ou Mistral.
- Abordaremos un despregamento modular mediante contedores (*Docker/Kubernetes*), para garantir que o sistema poida medrar en función da demanda sen interromper os servizos activos.

3. INTELIXENCIA ARTIFICIAL XENERATIVA AO SERVIZO DA DOCENCIA

Obxectivos:

- Mellorar a experiencia de aprendizaxe do estudante.
- Apoiar ao PDI no deseño, seguimento e avaliación da docencia.
- Garantir un uso responsable da IA nos métodos pedagóxicos aplicados nas aulas.

Accións:

- Deseñaremos un asistente de contidos para o PDI: xeración automatizada de cuestionarios en formato Moodle, resumos de bibliografía complexa e tradución de materiais do campus virtual en función das necesidades do estudante (galego, castelán, inglés).
- Crearemos un asistente virtual académico institucional, integrado no Campus Virtual, adestrado exclusivamente con documentación oficial da USC (guías docentes, normativa, recursos docentes).
- Implantaremos de xeito progresivo sistemas de aprendizaxe adaptada, co uso de ferramentas que personalizan o itinerario educativo de cada estudante segundo o seu progreso. O sistema detecta automaticamente se un estudante necesita máis reforzo ou novos retos, informando ao profesorado en tempo real para que poida realizar unha titoría máis efectiva.
- Usaremos a IA xenerativa para avaliación formativa e realimentación temperá, coa revisión de orientación inmediata para o estudante, baseada nas rúbricas do profesor antes da entrega final.
- Facilitaremos a aprendizaxe continua e reduciremos o tempo de espera pola corrección, garantindo sempre que a decisión final sobre a nota e a avaliación oficial sexan competencia, exclusiva e persoal, do profesorado.
- Desenvolveremos guías de uso docente da IA por ramas de coñecemento, acordadas cos centros.
- Respectaremos a singularidade de cada disciplina e garantiremos a seguridade xurídica de docentes e estudantes.
- Incentivaremos ao PDI para a creación de recursos educativos abertos compatibles con sistemas baseados en IA.

4. INTELIXENCIA ARTIFICIAL PARA A XESTIÓN DOS CENTROS E A ADMINISTRACIÓN

Obxectivos:

- Reducir a carga burocrática do PTXAS e do PDI.
- Mellorar os tempos de resposta e a calidade do servizo ao estudante.
- Apoiar a toma de decisións baseada en datos.

Accións:

- Implantaremos *chatbots* administrativos institucionais para consultas frecuentes (matrícula, bolsas, procedementos).
- Desenvolveremos sistemas de xestión documental intelixente para clasificación, busca e apoio á tramitación de expedientes.
- Disporemos de ferramentas de analítica avanzada e visualización de datos para equipos de goberno, decanatos e direccións de centro.
- Elaboraremos borradores de memorias de calidade ou informes de acreditación, coa extracción automática de indicadores de éxito e satisfacción para redactar o borrador base da Memoria de Seguimento, liberando aos equipos directivos da carga burocrática.
- Sintetizaremos actas e normativas; por exemplo, mediante o procesamento automático de xuntas e consellos para xerar borradores de actas de forma instantánea.
- Crearemos unha base de datos institucional integrada, que permita unha visión global da actividade universitaria.

5. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN E ACOMPAÑAMENTO

Obxectivos:

- Eliminar as fendas dixitais entre os diferentes sectores da comunidade universitaria.
- Garantir que toda a comunidade da USC adquira competencias críticas, éticas e técnicas no uso da IA.
- Potenciar a posibilidade de emprego do estudante e a excelencia operativa do persoal.

Accións:

- Poremos a disposición do PDI o Programa «IA-Docente», con itinerarios formativos específicos sobre deseño de actividades con IA, metodoloxías de avaliación crítica para garantir a autoría e o uso de ferramentas avanzadas para a síntese de bibliografía científica.
- Poremos a disposición do PTXAS o Plan de Capacitación Administrativa, con formación práctica enfocada na automatización documental, na xestión segura da información institucional e na análise de datos para a optimización de procesos.
- Outorgaremos unha Certificación en IA para estudantes, a partir dunha oferta de formación transversal a través das aulas profesionais dos centros ou mediante microcredenciais gratuítas que capaciten no uso da IA como asistente de estudo e melloren o seu perfil profesional.
- Abriremos un Servizo de acompañamento e soporte, con espazos de consulta e guías de boas prácticas para resolver dúbidas éticas e técnicas durante a implantación das novas ferramentas nos centros.

6. GOBERNANZA, ÉTICA E SOBERANÍA TECNOLÓXICA

Obxectivos:

- Aprobar un Plan Estratéxico de Intelixencia Artificial da USC.
- Crear un Comité de gobernanza e ética da IA, con representación do PDI, PTXAS e estudantes.
- Completar o marco normativo cunha addenda interna para o uso da IA na docencia e na xestión.

Accións:

- Daremos prioridade a modelos tecnolóxicos *open-source* despregados en infraestruturas propias da USC.
- Usaremos arquitecturas do tipo RAG (*Retrieval Augmented Generation*), baseadas en documentación institucional.
- Garantiremos a soberanía dos datos e a seguridade xurídica.

7. AVALIACIÓN E RENDICIÓN DE CONTAS

Obxectivos:

- Facer seguimento do grao de adopción responsable das ferramentas.
- Facer balance periódico do uso da IA na docencia e na administración.

Accións:

- Avaliaremos o impacto da IA na calidade docente, facendo públicos os resultados.
- Avaliaremos a simplificación de procesos e a redución de tempos administrativos, facendo públicos os resultados.
- Constataremos o nivel de satisfacción da comunidade universitaria.

8. CONCLUSIÓN

A Intelixencia Artificial xenerativa será unha aliada estratéxica para construír unha USC menos burocrática, máis eficiente e, sobre todo, humanamente satisfactoria.

O noso compromiso é liderar esta transformación poñendo a innovación ao servizo das persoas e eliminando as cargas mecánicas que nos frean.

Porque a modernización da nosa universidade non é só un reto tecnolóxico, é un proxecto compartido para facer da USC un lugar mellor onde ensinar, investigar, xestionar e aprender. A USC é UnSentirComún.

UNHA USC MODERNA, EUROPEA, CONECTADA E RECOÑECIBLE

1. DIAGNOSE

1.1. FORTALEZAS DA USC EN INTERNACIONALIZACIÓN

- **Marco estratéxico mínimo xa aprobado.** Existe un Plan de Internacionalización 2024–2026 e certa normativa asociada. Non funciona como debería, pero hai un documento oficial sobre o que se pode corrixir e reorientar sen empezar en branco.
- **Internacionalización recoñecida na estrutura de goberno.** Aínda que está diluída en Titulacións, a internacionalización aparece xa no organigrama (vicerreitorado, oficinas específicas). Hai, como mínimo, responsables formais e un espazo institucional sobre o que se pode construír unha estrutura máis clara.
- **Rede de convenios e pertenza a redes universitarias.** A USC ten asinados numerosos convenios e participa en redes como o Grupo Compostela, entre outras. Eses convenios hoxe están moi pouco explotados, pero son unha base de contactos e acordos que se pode depurar e reorientar.
- **Integración formal na alianza europea *EUniWell*.** A pertenza a *EUniWell* coloca á USC dentro dunha alianza europea recoñecida pola Comisión. A estrutura de áreas temáticas, BIPs, mestrados conxuntos etcétera, xa existe e pode converterse nunha columna vertebral da dimensión europea da USC.
- **Catálogo amplo de programas de mobilidade para estudantes.** Erasmus+, SICUE, convenios bilaterais e outros esquemas xa están en marcha. A oferta está fragmentada e mal comunicada, pero a estada administrativa e os acordos básicos están asinados.
- **Oportunidades de mobilidade para PDI e PTXAS xa previstas.** Hai convocatorias formais para que profesorado e persoal técnico-administrativo se movan (KA131, KA171, Iacobus, Stella etc.). O uso é desigual e a difusión pobre, pero a estrutura mínima para internacionalizar a todos os colectivos existe.
- **Programas iniciais de atracción de estudantes internacionais.** Estudantes visitantes, *Study Abroad* e convocatorias específicas de mestrados para alumnado extracomunitario xa están definidos. Falta estratexia e márketing, pero o marco administrativo para recibir estudantes de fóra está creado.
- **Experiencia previa en docencia en inglés e formatos bilingües.** En varias titulacións xa hai materias e bloques docentes en inglés ou en formato bilingüe, aínda que de forma pouco coordinada. Este historial pode servir como base para construír unha oferta en inglés máis coherente e visible.
- **Reputación académica e investigadora.** A USC conta con grupos de investigación, persoal e centros de excelencia con recoñecemento internacional real. Non se está explotando como marca global, pero a calidade científica existe e pode converterse nun imán sólido de alianzas e talento.
- **Participación de grupos USC en redes e consorcios internacionais.** Diversos equipos xa forman parte de redes de investigación, accións COST, proxectos europeos, colaboracións estables etc. Non están integrados baixo un relato de internacionalización coherente, pero o tecido de relacións existe.
- **Certa capacidade para mobilizar financiación externa ligada á internacionalización.** Programas como Santander, Iacobus ou outras axudas complementan a financiación estándar de mobilidade e de proxectos. A captación de recursos é irregular, pero demostra que a USC pode apoiarse en axentes externos, se ordena ben a súa estratexia.
- **Ponte normativo xa recoñecido entre internacionalización e doutoramento (EDIUS).** A normativa de EDIUS incorpora mobilidade, cotutelas e a dimensión internacional do doutorado (por exemplo, mencións internacionais). Non se ten despregado con ambición, pero a porta está aberta, en canto á normativa, para reforzar a internacionalización do doutoramento.
- **Oficinas de mobilidade consolidadas en Santiago e Lugo.** A USC dispón de oficinas de mobilidade con persoal que coñece ben Erasmus, SICUE e outros programas. Traballan sobrecargadas e de forma reactiva, pero son un esqueleto operativo sobre o que montar unha ventá única mellor organizada.
- **Servizos e materiais básicos de acollida para estudantado internacional.** Existen guías prácticas, información sobre trámites, requisitos lingüísticos, coste da vida etc. Trátase dunha sopa informativa pouco clara e operativamente deficiente, pero é un primeiro "kit de supervivencia" que se pode ordenar e mellorar.
- **Nodo EURAXESS para investigadores entrantes xa operativo.** A USC conta cun nodo EURAXESS para asesorar a persoal investigador internacional. O seu potencial está pouco utilizado, pero é unha estrutura formal recoñecida na rede europea sobre a que se pode construír un servizo de acollida moito máis forte.
- **Infraestruturas ligadas á internacionalización.** Existen espazos como a Casa de Europa e as residencias universitarias que, aínda que mal localizados ou mal xestionados, son un punto de partida físico para evolucionar cara ao *USC Global Welcome Center* e o futuro *USC Global Convention Center.*
- **Entorno urbano e de campus con alto potencial de atractivo.** Santiago, o Campus Vida e os centros singulares ofrecen un contexto moi valioso para estudantes e investigadores de fóra. Apenas está comunicado internacionalmente, pero é un activo obxectivo listo para converterse en argumento central de captación.
- **Existencia dun portal específico de "Internacional / Internacionalización" con moito contido cargado.** Aínda que hoxe sexa un labirinto pouco eficaz, hai unha grande cantidade de información e seccións dedicadas á internacionalización na web da USC. Non fai falta inventalo todo desde cero, pódese reorganizar e mellorar parte do xa existente.
- **Experiencia previa en accións puntuais de promoción internacional.** Webinars de mestrados para alumnado extracomunitario, xornadas informativas, actividades vinculadas a *Study Abroad* ou a determinadas titulacións... xa se teñen feito. Son pequenos pilotos que poden facerse máis profesionais.
- **Referencias explícitas a "Internacionalización na casa" e a oportunidades externas.** A web e a documentación oficial xa mencionan "internacionalización na casa" e listan oportunidades externas. Hoxe son pezas soltas, pero serven como xerme para construír un programa estruturado de internacionalización sen saír da USC.

1.2. DEBILIDADES DA USC EN INTERNACIONALIZACIÓN

- **Internacionalización diluída en Titulacións.** Non existe un eixe autónomo de internacionalización: está absorbido na vicerreitoría de Titulacións, o que reduce o seu peso estratéxico fronte á xestión cotiá da docencia.
- **Ausencia dunha marca e relato.** Non hai unha marca paraugas nin un relato coherente de internazionalización. Hai plan, webs e programas soltos, pero ninguén sabería explicar en dúas frases quen é a USC en clave internacional.
- **Falta de mapa de socios e rexións prioritarias.** A rede de convenios parece froito de inercias históricas (América Latina, acordos dispersos) máis que dunha estratexia. Non se citan países, universidades nin redes prioritarias, nin a

súa relación coas fortalezas da USC.

- ***EUniWell* e "internacionalización na casa" marxinais.** *EUniWell* aparece como un proxecto máis, non como columna vertebral europea, e a "internacionalización na casa" é pouco máis que unha etiqueta sen programa, accións nin métricas claras.
- **Internacionalización centrada case só na mobilidade de grao.** A práctica focalízase en Erasmus, SICUE e bilaterais de grao. A mobilidade de mestrados, doutorados, PDI e PTXAS é marxinal e a mensaxe institucional percíbese moi débil para eses colectivos.
- **Fragmentación extrema de programas e convocatorias.** Erasmus (estudos, prácticas, KA171), SICUE, bilaterais, Santander, Iacobus etc., preséntanse como pezas inconexas, cada unha coa súa micro web e a súa lóxica. Falta una ventá única dixital por perfil de usuario.
- **Recoñecemento académico complexo e pouco amigable.** O recoñecemento de estudos apóiase nunha normativa complicada, táboas e DOGs, pero sen guías operativas claras nin ferramentas visuais que axuden a estudantes e coordinadores.
- **Prazos de mestrados e visados desaliñados coa realidade internacional.** A admisión e matrícula en mestrados non están pensadas para estudantes externos. Moitos non saben se están admitidos ata moi tarde, o que dificulta ou imposibilita tramitar visados e chegar a tempo ao inicio do curso.
- **Internacionalización da investigación pouco articulada e invisible.** Proxectos internacionais, grandes consorcios, captación de talento e redes científicas apenas aparecen no discurso de internacionalización, nin se integran coa estratexia xeral.
- **Apoio ao persoal investigador entrante moi débil e disperso.** Quen ven de fora a facer a tese ou unha estadía na USC debe xestionar admisión, matrícula, visado, seguros, tarxeta USC, aloxamento etcétera, en múltiples oficinas, sen un circuíto integrado nin unha ventá única.
- **Ausencia dun programa potente de invitados de alto nivel.** Non hai unha liña visible e estable para financiar visitas de investigadores de referencia, nin un esquema claro que ligue estas visitas a obxectivos de marca e de alianza internacional.
- **Deficiente aproveitamento estratéxico das persoas egresadas e dos embaixadores científicos.** Non existe unha estrutura estable de embaixadores científicos de prestixio na USC nin un club de *alumni* activo con persoas egresadas de traxectoria profesional ou académica destacada. A USC non capitaliza internacionalmente nin as súas persoas egresadas en activo con carreira exitosa nin o seu PDI de excelencia internacional para reforzar a marca, apoiar mestrados e doutorados e impulsar a internacionalización na casa.
- **Estrutura de oficinas confusa e con recursos escasos.** A estrutura de internacionalización, formada polas Oficinas de Mobilidade e Proxección Internacional, entre outras, resulta pouco intuitiva, con fronteiras borrosas entre o persoal de administración.
- **Programas e convenios "zombis" sen depuración.** Hai programas (por exemplo, Iacobus PDI/PTXAS) e convenios que seguen visibles, aínda que practicamente non se usan, proxectando imaxe de abandono e ruído burocrático.
- **Procesos clave sen circuítos integrados nin soporte dixital.** Traer un doutorando visitante ou un investigador invitado esixe encadear trámites soltos (programa de doutoramento, centro, web de investigador visitante, residencia…), sen un fluxo único nin entorno dixital que o ordene.
- **Falta dun centro de acollida físico e virtual real.** A acollida de estudantes e persoal investigador internacional é moi heteroxénea entre centros e non existe un punto único, físico e virtual, onde saiban con certeza que serán atendidos e acompañados na súa chegada. Os procedementos non están estandarizados nin ben conectados entre as distintas unidades da USC, o que obriga a encadear trámites dispersos. Como consecuencia, o itinerario a seguir e as persoas de contacto para resolver a parte administrativa resultan pouco claros e innecesariamente confusos.
- **Dobre porta "Internacional / Internacionalización" e web labiríntica.** A coexistencia de ambos accesos, con contidos solapados e rutas circulares, é un síntoma evidente dunha arquitectura web mal deseñada e pouco orientada ao usuario.
- **Contidos incompletos, formularios obsoletos e incoherencias lingüísticas.** Formularios escaneados, seccións sen desenvolver (por exemplo, márketing internacional), mestura de galego/castelán e ausencia dunha boa versión inglesa danan a imaxe de profesionalidade.
- **Áreas de márketing e comunicación internacional case valeiras.** Non hai un plan claro de presencia en feiras, redes e foros internacionais, nin campañas sistemáticas vinculadas a mestrados, doutorados, *EUniWell* ou áreas científicas fortes.
- **Escasa transparencia en datos e indicadores de internacionalización.** Non existe un cadro de mando público nin informes periódicos sobre mobilidade, convenios activos, proxectos internacionais, persoal estranxeiro ou impacto de EUniWell, o que impide avaliar e corrixir.

2. ESTRATEXIA, GOBERNANZA E SOCIOS INTERNACIONAIS

Obxectivos xerais:

Crear unha vicerreitoría específica de Internacionalización, separado da vicerreitoría de Titulacións.

Definir unha estratexia e unha estrutura de internacionalización baixo unha marca única, denominada *USC Global*, clara e recoñecible, que fixe prioridades, obxectivos medibles, prazos e responsables, integrando de maneira coherente un plan estratéxico de acción de internacionalización, a nova web/app e as novas unidades de xestión, clubs e infraestruturas asociadas.

Crear un mapa de socios estratéxicos aliñado coa oferta, vinculando cada socio a unha oferta específica de ensino, posibles dobres/múltiples titulacións e investigación.

Integrar de maneira coherente as accións de *EUniWell* tanto na mobilidade internacional como na internacionalización na casa, convertendo esta alianza nun dos piares europeos da USC e nunha plataforma desde a que ampliar a nosa participación en novas iniciativas e redes europeas semellantes.

Accións:

- Dotaremos de entidade propia no Organigrama de Goberno á Internacionalización, separada de Titulacións, dándolle peso nun vicerreitorado específico con estrutura, funcións e areas ben definidas: 1. *Proxección internacional da investigación e innovación, atracción de talento internacional e marca USC Global*. 2. *Acollida internacional*. 3. *Mobilidade internacional*.
- Deseñaremos, aprobaremos e publicaremos un *Plan Estratéxico USC Global 2026-36*. Un documento público, actualizado, curto e operativo, con obxectivos claros en docencia, investigación, talento, mobilidade, mapa de socios prioritarios, indicadores e calendario de revisión periódica. Complementado por un *Plan Anual USC Global* (metas medibles, orzamento específico, accións de internacionalización na casa, campañas, feiras e prioridades de execución).
- Elaboraremos un *Mapa de Alianzas USC Global* con foco europeo, definindo un núcleo duro europeo (UE máis asociados) e un segundo anel (América Latina, Norte

de África e outros), eliminando acordos inactivos.

- Crearemos unha *Mesa Estable de Coordinación USC Global*, para reunións periódicas, entre os vicerreitorados de Internacionalización, Investigación e Titulacións, Dirección da EDIUS, un representante dos Centros Singulares e un representante dos Institutos de Investigación, co fin de aliñar socios estratéxicos, oferta en inglés, mestrados/doutorados internacionais, dobres titulacións e captación de talento.
- Crearemos un *Foro Ampliado Anual de Coordinación USC Global*, no que, xunto cos membros da Mesa Estable, participen tamén todas as direccións dos Centros Singulares e dos Institutos de Investigación, co obxectivo de contrastar a estratexia, recoller propostas e axustar as prioridades de USC Global.

3. PROGRAMAS ACADÉMICOS, MESTRADOS E MOBILIDADE

Obxectivos xerais:

Simplificar e unificar a experiencia de mobilidade por perfís, pasando da constelación de siglas e circuítos confusos a itinerarios claros e guiados para PDI, PTXAS e estudantado de grao, mestrado e doutoramento.

Reforzar a mobilidade do alumnado de mestrado e doutoramento, así como do persoal PDI e PTXAS, dándolle peso real ás convocatorias, mensaxes institucionais e acompañamento, deixando claro que a internacionalización non é só Erasmus de grao.

Adiantar e ordenar os prazos de admisión e matrícula dos graos e mestrados para adaptalos á realidade do estudantado que quere vir estudar a Santiago, garantindo resposta a tempo e unha planificación viable da súa chegada.

Mellorar os procedementos de recoñecemento académico garantindo a seguridade xurídica, ao tempo que se dotan de instrumentos prácticos e dixitais que faciliten a súa aplicación e reduzan a incerteza para estudantes e coordinadores académicos.

Accións:

- Abriremos unha ventá única dixital de *USC Global Mobility*, na que o PDI, PTXAS e o estudantado poida consultar en liña programas, calendarios, itinerarios, prazos, requisitos, listas de verificación e pasos claros para a mobilidade saínte e, en espello, para a mobilidade entrante.
- Publicaremos un calendario anual integrado de mobilidade. Un só calendario *USC Global* coas principais convocatorias (Erasmus+, KA171, convenios bilaterais, SICUE, Santander, etc.), actualizado cada curso e difundido desde o inicio do ano académico.
- Reforzaremos a mobilidade dos estudantes de mestrado e doutoramento, PDI e PTXAS e impulsaremos dobres/múltiples titulacións europeas.
- Publicaremos convocatorias e mensaxes específicas para estudantes, PDI e PTXAS, con estadías, cotutelas e dobres/múltiples titulacións en grao, mestrado e doutoramento con socios europeos prioritarios, integrando a mobilidade na carreira académica, investigadora e profesional.
- Aliñaremos os prazos de admisión e matrícula de mestrados e doutoramento coa realidade dos visados, adiantando resolucións e formalizacións para que o alumnado extracomunitario dispoña de marxe suficiente para tramitar visados, seguros e documentación antes do inicio do curso.
- Implantaremos un sistema de admisión anticipada en graos e mestrados con vocación internacional, de xeito que o estudantado poida saber con moita antelación (antes de rematar o seu grao de orixe) que cursará o mestrado na USC ao curso seguinte, permitindo organizar a súa vida con tempo (aloxamento, desprazamento, planificación económica e preparación académica), con información clara e acompañamento durante todo o proceso.

4. INVESTIGACIÓN, TALENTO E REDES

Obxectivos xerais:

Consolidar a área de *Proxección internacional da investigación e innovación, atracción de talento internacional e marca USC Global*, integrada na adxuntía *USC Global International*, como eixo da dimensión internacional da USC en investigación e innovación. Esta área reforzará a proxección exterior da Universidade, impulsará a captación e o coidado do talento internacional e garantirá unha política coherente de alianzas e posicionamento baixo a marca *USC Global*, en coordinación estreita ca vicerreitoría de Investigación.

Crear un programa de apoio ao persoal investigador entrante, especialmente para os estudantes e investigadores que veñen a facer as teses ou estadías predoutorais ou posdoutorais.

Poñer en marcha un programa anual de invitados científicos de alto nivel, cunha convocatoria transparente e financiamento para viaxes e aloxamento, vinculada ao futuro *USC Global Convention Center*, orientado a xerar un impacto real na internacionalización na casa mediante seminarios abertos, encontros con grupos e centros, actividades para o estudantado e impulso de novas colaboracións e proxectos. As persoas convidadas integraranse no club institucional *USC Global Distinguished Visitors*.

Activar o *Club de Embaixadores USC Global* e o *Club de Alumni USC Global*. O primeiro formado por PDI de excelencia e Oportunius-USC, con redes internacionais consolidadas, integrados na definición da estratexia e na promoción externa. O segundo formado por antigos estudantes con traxectorias destacadas, visibles na web e activos en testemuños, mentoring, feiras e apoio a mestrado e doutoramento.

Accións:

- Consolidaremos a adxuntía *USC Global International* como unidade responsable da área *Proxección internacional da investigación e innovación, atracción de talento internacional e marca USC Global*, establecendo un marco de coordinación estable coa vicerreitoría de Investigación e coas unidades de apoio existentes para identificar socios prioritarios, activar e xestionar alianzas estratéxicas e reforzar o liderado da USC en redes e consorcios internacionais. Impulsaremos accións específicas de atracción e acompañamento de talento internacional e desenvolveremos unha estratexia de marca *USC Global* unificada que dea visibilidade á actividade internacional da USC en investigación e innovación e permita avaliar os resultados de forma periódica.
- Desenvolveremos un programa estruturado de apoio ao persoal investigador entrante, nun circuíto único para doutorandos e posdoutorandos que chegan á USC (admisión, matrícula, visado, seguros, aloxamento, tarxeta USC, credenciais), ligado ao *USC Global Welcome Center*, ao nodo EURAXESS e coordinado con EDIUS e os centros de acollida.
- Poñeremos en marcha un programa anual de invitación a personalidades científicas de alto nivel, mediante unha convocatoria competitiva e transparente para financiar estadías curtas de investigadores/as de referencia. O programa incluirá apoio para viaxes e aloxamento, preferentemente ligado ao *USC Global Convention Center*, e estará orientado a reforzar alianzas e resultados, ao tempo que impulsa unha internacionalización na casa real. As visitas traduciranse en seminarios abertos e actividades para a comunidade universitaria, encontros estratéxicos con grupos, institutos e centros, preparación de

propostas internacionais (Horizon Europe, MSCA, ERC, COST), impulso de cotutelas e dobres titulacións e xeración de novas colaboracións. As persoas convidadas integraranse no club institucional *USC Global Distinguished Visitors*, con visibilidade na web/app *USC Global* e un seguimento anual dos impactos académicos e científicos.

- Arbitraremos un reforzo coordinado de proxectos internacionais e redes entre *USC Global*, a OIT, a AVTE e as unidades de proxectos dos Centros Singulares para apoiar propostas Horizon Europe, MSCA, ERC, COST e alianzas internacionais, mellorando calidade, taxa de éxito e liderado da USC en consorcios.
- Crearemos e poñeremos en funcionamento o *Club de Alumni USC Global* como unha rede estable de persoas egresadas con éxito profesional/académico nacional e internacional, orientada a reforzar a visibilidade da USC no exterior, apoiar a captación de talento, promover actividades de mentorización para estudantado e persoal investigador novo e contribuír á avaliación e mellora das titulacións internacionais.
- Constituiremos o *Club de Embaixadores USC Global*, integrado por PDI de excelencia investigadora da USC e pola comunidade Oportunius–USC, co obxectivo de representar activamente á Universidade en redes, congresos, proxectos e foros de decisións internacionais, reforzar a participación e o liderado da USC en consorcios europeos e actuar como referentes na proxección internacional da marca USC Global.

5. OFICINAS, SERVIZOS E PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Obxectivos xerais:

Reorganizar as oficinas de internacionalización arredor de poucas unidades claras, aliñando a Oficina de Mobilidade, a de Proxección Internacional e demais servizos baixo unha estrutura sinxela, ligada ás tres áreas indicadas no epígrafe 2 (*Proxección internacional da investigación e innovación, atracción de talento internacional e marca USC Global; Acollida internacional; Mobilidade internacional*) e con carteiras de servizos visibles.

Crear o USC Global Welcome Center, un punto físico e virtual de referencia, con persoal trilingüe, que coordine a acollida e os trámites de estudantes, PDI, PTXAS e visitantes internacionais.

Poñer en marcha o *USC Global Convention Center* como centro de convencións e residencia de curta estadía, un espazo propio para aloxar investigadores e delegacións, e para celebrar workshops, escolas de verán/inverno e reunións de proxectos vinculados a *USC Global*, como peza clave da imaxe internacional da USC.

Accións:

- Reorganizaremos as oficinas actuais de internacionalización baixo un esquema *USC Global* simple e funcional.
- Redefiniremos as oficinas de mobilidade de Santiago e Lugo e a Oficina de Proxección Internacional (incluída a súa sección de apoio ao persoal investigador) baixo unha estrutura *USC Global* coherente, aliñada coas tres áreas indicadas no epígrafe 2 do programa, con carteiras de servizos nidias e sen solapamentos.
- Crearemos e dotaremos o *USC Global Welcome Center* dunha ventá única física e virtual para acollida de estudantes, PDI, PTXAS e visitantes internacionais, con persoal trilingüe (especial énfase no inglés) e coordinación con EDIUS, residencias universitarias, centros singulares e facultades.
- Activaremos o *USC Global Convention Center*, infraestrutura para estadías curtas de invitados, workshops de pequeno ou mediano tamaño e escolas de verán/inverno de alto nivel, proxectando imaxe de modernidade, eficiencia e servizo internacional.
- Deseñaremos circuítos claros para procesos clave, publicados en tres idiomas, con mapas de fluxo sinxelos (doutorando visitante, investigador invitado, *staff exchange*, sabático, etcétera) accesibles dende a web/app *USC Global* e conectados co *USC Global Welcome Center*.
- Definiremos na web/app *USC Global* procesos estándar e guiados (pasos, responsables, documentación, prazos, *checklists*), para os trámites internacionais máis frecuentes, substituíndo PDF escanados por formularios online e recursos operativos, con soporte coordinado do *USC Global Welcome Center*.
- Ofreceremos a PTXAS con perfil internacional (nivel mínimo de inglés e aptitudes para internacionalización) a posibilidade de cambiar de posto e integrase nas unidades *USC Global*, mediante formación específica en xestión de programas e atención a públicos internacionais.

6. COMUNICACIÓN, MARCA E DATOS

Obxectivos xerais:

Deseñar todo o contorno dixital nun portal único *USC Global*, eliminando a dobre porta "Internacional / Internacionalización", limpando duplicidades e labirintos, e creando un portal orientado ao usuario con entradas por perfil e unha versión inglesa sólida e coidada.

Profesionalizar o márketing e a comunicación internacional, dotando as áreas de persoal e dun plan anual: presenza en feiras, campañas coordinadas sobre mestrados e doutoramento, promoción de alianzas europeas (como *EUniWell*), visibilidade de áreas científicas punteiras e da cidade-campus como activos.

Despregar a marca e conectar todos os elementos, usando de forma coherente a marca *USC Global* en webs, redes e materiais físicos, vinculando mobilidade, investigación, *EUniWell*, *USC Global Welcome Center*, *USC Global Convention Center* e os *Clubs de Embaixadores e Alumni USC Global* nun mesmo relato recoñecible.

Establecer un sistema de indicadores e informes *USC Global* anuais, definindo indicadores claros de seguimento (KPIs) e publicando un Informe *USC Global* anual accesible para a comunidade da USC e a sociedade.

Accións:

- Lanzaremos e potenciaremos a marca *USC Global*, que englobará todas as accións de internacionalización.
- Unificaremos a presenza dixital da internacionalización da USC nunha nova web/app trilingüe *USC Global*, limpa e sen duplicidades, que integre de forma coherente as grandes áreas, cada unha coa súa etiqueta recoñecible: *USC Global Mobility*, ventá única para mobilidades (saínte e entrante) e calendario integrado; *USC Global Welcome Center*, para a acollida, trámites e servizos para persoas entrantes; *USC Global International*, para a investigación, innovación, captación de talento internacional, redes, alianzas europeas (como *EUniWell*) e proxección internacional; *USC Global at Home*, para o programa de internacionalización na casa (docencia en inglés, COIL, escolas, actividades interculturais); *USC Global Convention Center*, para as reservas de aloxamento e salas de reunións, axenda de eventos e actividades internacionais; *USC Global Distinguished Visitors*, para o programa anual de invitados e axenda de accións relacionadas; *USC Global Alumni*, para o *Club de Alumni USC Global; USC Global Ambassadors*, para o *Club de Embaixadores USC Global; USC Global Insights*, para o plan estratéxico, mapa de alianzas, informes anuais, indicadores públicos, noticias e seguimento.
- Definiremos un sistema de indicadores públicos, con KPIs nidios de internacionalización (mobilidade, convenios activos, proxectos internacionais, talento captado, impacto de *EUniWell* e outras alianzas europeas, internacionalización na casa etcétera.)
- Publicaremos cada ano un *Informe Anual USC Global* con resultados, análise crítica e correccións previstas.

UNHA UNIVERSIDADE EN CONSTRUCIÓN

1. PLAN DE MANTEMENTOS E INVESTIMENTOS EN INFRAESTRUTURAS

Obxectivo xeral:

Dispor dunha folla de ruta cunha planificación, con prioridades ben definidas, das necesidades da nosa Universidade en canto a infraestruturas, para garantir unhas condicións básicas de calidade en todos os centros, evitando as manifestas diferenzas existentes.

Deseñarase un Plan Plurianual de Infraestruturas 2026-2036, que será público, con compromisos específicos e revisado periodicamente.

Na USC, cada pedra, cada aula e cada laboratorio conta unha historia. Somos unha universidade histórica, bicampus, que combina o valor do noso patrimonio coa necesidade de modernizar os espazos onde estudamos, investigamos e traballamos.

Coidaremos o que temos e investir de maneira intelixente no que precisamos para o futuro. Non se trata só de reformar edificios: falamos de mellorar a calidade da docencia, potenciar a investigación, garantir a sustentabilidade enerxética, e crear espazos accesibles, funcionais e acolledores para toda a comunidade universitaria.

Cada investimento en infraestruturas é un investimento nas persoas: estudantes que necesitan bibliotecas abertas e laboratorios equipados; PDI que precisa salas colaborativas e recursos punteiros; e PTXAS que merece espazos de traballo dignos e procesos máis eficaces.

Coidar o noso, investir no futuro. Esta é a nosa forma de garantir que a USC siga sendo un referente académico, científico e cultural, preservando a súa historia e adaptándose ás necesidades das xeracións presentes e futuras.

1.1. Mantemento preventivo e renovación de capital

Obxectivo:

Garantir a sostibilidade económica das infraestruturas da USC mediante unha política de mantemento preventivo e renovación planificada de activos.

Accións:

- Implantar un plan plurianual de mantemento preventivo que permita anticipar fallos estruturais e reducir custos de reparación de emerxencia.
- Desenvolver un sistema de xestión de activos e infraestruturas que identifique o ciclo de vida de edificios, instalacións e equipamentos críticos.
- Priorizar a renovación programada de cubertas, sistemas eléctricos, fontanería, climatización, seguridade e accesibilidade.
- Establecer criterios técnicos obxectivos para a priorización de intervencións por campus e centros.

1.2. Mellora dos espazos académicos e de investigación e investimentos estratéxicos

Obxectivo:

Modernizar laboratorios, bibliotecas e aulas para aumentar a calidade docente e investigadora

Accións:

- Elaborar un Plan Plurianual de Infraestruturas 2026-2036, que será público, con compromisos específicos e revisado periodicamente.
- Realizar un inventario técnico e diagnóstico de estado das instalacións e equipamentos.
- Celebrar foros técnicos con investigadores e responsables de infraestruturas para priorizar inversións.
- Elaborar un inventario de utilización real das instalacións docentes e investigadoras, identificando taxas de ocupación, franxas horarias infrautilizadas e necesidades de redistribución de espazos.
- Elaborar un cronograma público de reformas por campus e centro.
- Crear un fondo interno para a renovación tecnolóxica por áreas estratéxicas.
- Estudar a viabilidade da construción e/ou rehabilitación de infraestruturas estratéxicas da USC para potenciar a docencia, apoiar a investigación, mellorar a sostibilidade e a calidade de vida universitaria.

1.3. Accesibilidade universal e inclusión

Obxectivo:

Garantir que todos os espazos da USC sexan accesibles e sostibles, reducindo a pegada enerxética e facilitando a mobilidade entre campus

Accións:

- Auditar a accesibilidade en todos os edificios e espazos comúns.
- Eliminar progresivamente as barreiras arquitectónicas en edificios docentes, administrativos e residenciais.
- Adaptar aulas, bibliotecas e espazos comúns con criterios de deseño universal.
- Mellorar a sinalización inclusiva e os itinerarios accesibles nos campus.
- Garantir a accesibilidade dixital nas plataformas académicas e administrativas.
- Formar ao persoal docente e técnico en boas prácticas de accesibilidade e inclusión.

1.4. Sostibilidade ambiental e campus verdes

Obxectivo:

Reducir a pegada ambiental da USC e converter os campus en espazos sostibles, eficientes enerxeticamente e exemplares na transición ecolóxica.

Accións:

- Desenvolver os plans de eficiencia enerxética nos edificios universitarios.
- Desenvolver proxectos de enerxías renovables para autoconsumo compartido nos campus.
- Impulsar a rehabilitación bioclimática de edificios existentes.
- Incrementar zonas verdes, arborado e espazos naturais de convivencia.
- Mellorar os sistemas de redución de residuos, recollida selectiva e economía circular.
- Revisar o modelo de transporte intra e intercampus con enfoque sostible.
- Desenvolver campañas de concienciación ambiental na comunidade universitaria.

1.5. Mellora de espazos de convivencia e residencias

Obxectivo:

Incrementar a calidade de vida universitaria, fomentando a convivencia, estudo e socialización de estudantes dentro dos campus.

Accións:

- Estudar a reforma de residencias universitarias, garantindo espazos confortables.
- Crear zonas de estudo polivalentes en bibliotecas e facultades.
- Implantación progresiva de espazos 24 horas baixo demanda real.

1.6. Captación de fondos e financiamento estratéxico

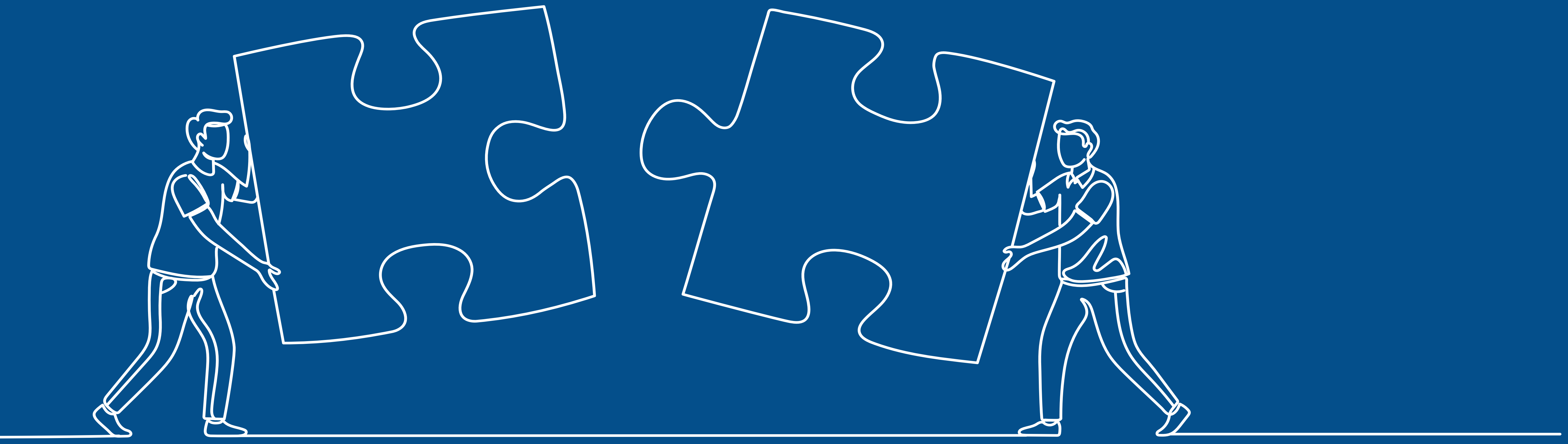
Obxectivo:

Impulsar un modelo de captación activa de fondos externos para proxectos estratéxicos.

Accións:

- Crear unha unidade específica de captación de financiamento para infraestruturas e equipamento científico-técnico.
- Aproveitar de maneira sistemática convocatorias estatais, autonómicas e europeas destinadas á modernización universitaria.
- Impulsar acordos con administracións públicas e colaboracións con entidades privadas baixo principios de interese público e transparencia.
- Promover modelos de financiamento mixto regulados para proxectos estratéxicos como residencias, equipamentos deportivos ou rehabilitación enerxética.

CAMPUS DE LUGO: APOSTA E PROPOSTA



1. DIAGNOSE

1.1. Situación xeral e papel estratéxico

O Campus de Lugo constitúe un dos piares históricos e estratéxicos da Universidade de Santiago de Compostela. A súa especialización nos ámbitos veterinario, agro-alimentario, forestal, ambiental e da bioeconomía sitúao nunha posición singular dentro do Sistema Universitario de Galicia e convérteo nun actor clave para o desenvolvemento do medio rural, a sustentabilidade e a innovación ligada ao territorio.

Porén, esta relevancia estratéxica non sempre se viu acompañada dun recoñecemento institucional, organizativo e orzamentario acorde coa súa achega académica, científica e social. O Campus de Lugo arrastra desde hai anos unha percepción interna e externa de campus periférico ou de "sucursal", que afecta tanto á moral da comunidade universitaria como á súa capacidade de atracción de alumnado, persoal e investimentos.

1.2. Identidade, cohesión e confianza institucional

Un dos principais retos do Campus de Lugo é a recuperación dunha identidade forte e compartida. A comunidade universitaria —PDI, PTXAS e estudantado— manifestou de maneira reiterada a necesidade de reforzar a cohesión interna, mellorar a comunicación cos órganos de goberno e recuperar a confianza na capacidade da USC para impulsar un proxecto sólido e estable en Lugo.

A dispersión das decisións estratéxicas, a limitada autonomía operativa do campus e a percepción dunha gobernanza excesivamente centralizada contribuíron a este desgaste. Existe, polo tanto, unha demanda clara de maior presenza institucional, liderado visible e canles reais de diálogo que permitan ao Campus de Lugo participar activamente na definición do seu propio futuro.

1.3. Infraestruturas e servizos: avances e déficits persistentes

O Campus de Lugo conta con infraestruturas docentes e científicas de alto valor, como o Hospital Clínico Veterinario, a Aula de Produtos Lácteos, na actualidade utilizada pola Facultade de Ciencias e pola Facultade de Veterinaria, a Finca de Prácticas e a Gaiola de Drons, ao servicio da EPS, a Granxa Gayoso Castro (esta última grazas a un convenio coa Deputación provincial), na que actualmente se realizan prácticas Veterinaria e EPS, ou determinadas instalacións de investigación. Non obstante, persisten déficits relevantes en servizos básicos que afectan directamente á calidade de vida universitaria e á competitividade do campus.

Entre eles destacan a insuficiencia de espazos para a vida estudantil, a carencia de instalacións deportivas equiparables ás doutros campus da USC e a limitada oferta de aloxamento universitario público. A isto súmase a necesidade de reforzar servizos esenciais como a atención sanitaria, o apoio psicolóxico e a orientación ao estudantado.

Así mesmo, a localización do equipo de goberno do campus e a dispoñibilidade de espazos adecuados para a xestión e a participación universitaria teñen un impacto simbólico e funcional que non debe ser subestimado.

1.4. Oferta académica e captación de alumnado

O Campus de Lugo alberga titulacións de alto valor estratéxico e prestixio, que constitúen un referente a nivel estatal. Xunto a estas fortalezas conviven titulacións que atravesan dificultades estruturais de matrícula ou posicionamento, o que esixe políticas activas de mellora, actualización curricular e promoción.

A evolución demográfica, a competencia entre universidades e os cambios nas demandas do mercado laboral obrigan a unha reflexión profunda sobre a oferta académica do campus. Existe marxe para consolidar graos estratéxicos, incorporar novas titulacións plenamente integradas na USC e desenvolver mestrados e programas de formación continua aliñados con sectores emerxentes.

Garantir a igualdade de condicións académicas e administrativas respecto a outros campus é unha reivindicación recorrente e lexítima da comunidade universitaria de Lugo.

1.5. Investigación, transferencia e Campus Terra

O Campus Terra representa unha aposta clara por unha investigación orientada ao territorio e aos grandes retos sociais: produción sustentable de alimentos, sanidade animal, cambio climático, xestión forestal e bioeconomía. O potencial científico do campus é elevado, pero require un maior apoio institucional para consolidarse e medrar.

As dificultades para captar e reter talento novo, a necesidade de reforzar infraestruturas científicas comúns e a mellora dos servizos de apoio á investigación e á transferencia son aspectos críticos. Do mesmo xeito, resulta imprescindible fortalecer as sinerxías entre grupos de investigación e estruturar de maneira máis eficaz a relación con empresas, administracións e sector produtivo.

1.6. Organización, persoal e funcionamento administrativo

A organización interna do Campus de Lugo presenta marxes claras de mellora. A comunidade universitaria demanda estruturas de xestión máis claras, maior capacidade de decisión a nivel de campus e unha reorganización dos servizos administrativos que permita unha atención máis áxil, eficiente e orientada ás persoas. O recoñecemento do esforzo adicional que supón desenvolver actividade académica, investigadora e de xestión nun campus non central é unha cuestión de equidade institucional que debe abordarse de maneira explícita.

1.7. Relación coa cidade e co territorio

O Campus de Lugo mantén unha relación estreita coa cidade e co contorno rural galego, pero este vínculo pode e debe profundarse. A universidade é un motor económico, social e cultural para Lugo, e o campus debe reforzar o seu papel como espazo aberto, integrador e comprometido co desenvolvemento territorial.

As dificultades de comunicación e conectividade, tanto internas como externas, seguen a ser un factor limitante que require a implicación activa das administracións públicas e unha defensa firme desde a universidade.

1.8. Síntese do diagnóstico

O Campus de Lugo dispón dunha base sólida de coñecemento, infraestruturas estratéxicas e compromiso co territorio, pero precisa dun impulso decidido en termos de liderado, autonomía, servizos, recoñecemento institucional e proxección externa. Este diagnóstico esixe un proxecto que combine reivindicación leal, capacidade de xestión, diálogo interno e visión de futuro, situando o Campus de Lugo no lugar que lle corresponde dentro da USC e do sistema universitario galego.

2. MODELO DE CAMPUS, IDENTIDADE E COHESIÓN INSTITUCIONAL

Obxectivo xeral

Cimentar un Campus de Lugo con identidade propia, cohesionado internamente, con liderado visible e con capacidade real de interlocución dentro da USC, superando de maneira definitiva a percepción de campus periférico ou subordinado e reforzando o sentimento de pertenza de toda a comunidade universitaria.

2.1. Un modelo claro de Campus de Lugo dentro da USC

O Campus de Lugo debe consolidarse como un campus especializado, estratéxico e plenamente integrado na USC, pero cun modelo propio claramente definido. Este modelo debe basearse en tres piares fundamentais:

- Especialización académica e científica ligada ao ámbito agroalimentario, veterinario, forestal, ambiental e da bioeconomía, sen esquecer o enfoque One Health.

- Compromiso co desenvolvemento territorial, o medio rural e a sustentabilidade.
- Excelencia académica, investigadora e asistencial, con proxección estatal e internacional.

Desde o Reitorado impulsarase unha definición explícita e compartida do modelo de Campus de Lugo, que sirva de referencia para a toma de decisións académicas, orzamentarias e organizativas, evitando a improvisación e a dependencia excesiva de dinámicas centralizadas.

2.2. Superar o sentimento de «campus sucursal»

Eliminar o sentimento de "sucursal" é unha prioridade política e simbólica. Para iso, a vicerreitoría do Campus de Lugo exercerá un liderado activo, visible e permanente, con presenza real no campus e capacidade de interlocución directa co Reitorado.

Promoverase:

- Unha maior autonomía operativa na xestión cotiá do campus.
- A defensa activa dos intereses do Campus de Lugo nos órganos de goberno da USC.
- A transparencia nas decisións que afecten ao campus, especialmente en materia de titulacións, persoal e infraestruturas.

A vicerreitoría non será unicamente unha estrutura administrativa, senón unha ferramenta de representación e defensa institucional do campus.

2.3. Gobernanza próxima, comunicación e participación efectiva

A cohesión do campus esixe unha gobernanza baseada na proximidade, a escoita activa e a participación efectiva da comunidade universitaria.

Estableceranse:

- Canles estables de comunicación directa entre a vicerreitoría e o PDI, o PTXAS e o estudantado.
- Reunións periódicas cos equipos decanais e direccións de centro.
- Espazos de diálogo específicos para abordar problemas e propostas do campus.

Así mesmo, impulsarase unha política de comunicación interna clara, transparente e bidireccional, que permita coñecer as decisións adoptadas, os seus fundamentos e o seu impacto no Campus de Lugo.

2.4. Reforzar o sentimento de pertenza ao Campus de Lugo

Un campus forte precisa dunha comunidade cohesionada e orgullosa do seu proxecto común. A vicerreitoría impulsará accións orientadas a reforzar o sentimento de pertenza ao Campus de Lugo, entre elas:

- Visibilización do traballo docente, investigador e de xestión que se desenvolve no campus.
- Recoñecemento institucional do esforzo adicional que supón traballar e estudar nun campus non central.
- Apoio a iniciativas culturais, científicas e sociais que reforcen a vida de campus.

Fomentarase unha promoción positiva do Campus de Lugo, baseada nas súas fortalezas, no seu impacto social e no seu papel estratéxico dentro da USC e de Galicia.

2.5. Presenza institucional e simbolismo

A presenza física e simbólica da vicerreitoría no Campus de Lugo é un elemento clave para reforzar a identidade e a cohesión institucional. Traballarase para que a vicerreitoría dispoña dunha localización axeitada, visible e funcional, que permita desenvolver tarefas de xestión, representación e encontro coa comunidade universitaria e coa sociedade.

O simbolismo institucional non é accesorio: transmite compromiso, estabilidade e respecto cara ao campus e a súa comunidade.

2.6. Avaliación e seguimento

O modelo de campus e as accións vinculadas a este eixe serán obxecto de avaliación periódica, mediante indicadores de participación, satisfacción da comunidade universitaria e grao de cumprimento dos obxectivos establecidos. Esta avaliación permitirá introducir melloras continuas e reforzar a rendición de contas da vicerreitoría ante o Campus de Lugo.

Este eixe constitúe a base política e institucional do programa electoral. Sen unha identidade clara, unha gobernanza próxima e un liderado activo, o resto das medidas carecerían de coherencia e eficacia.

3. INFRAESTRUTURAS E SERVIZOS UNIVERSITARIOS

Obxectivo xeral

Garantir unhas infraestruturas e servizos universitarios axeitados, modernos e equitativos para o Campus de Lugo, que permitan desenvolver con calidade a docencia, a investigación e a vida universitaria, e que contribúan de maneira decisiva á atracción e retención de estudantado, PDI e PTXAS.

3.1. Infraestruturas como condición de igualdade

A calidade das infraestruturas e dos servizos non é un elemento accesorio, senón unha condición básica de igualdade dentro da USC. O Campus de Lugo non pode competir académica nin cientificamente se non dispón de espazos docentes, de investigación e de convivencia comparables aos doutros campus.

Desde o Reitorado defenderase o principio de equidade territorial na planificación de investimentos, asegurando que o Campus de Lugo reciba unha dotación acorde co seu tamaño, coa súa especialización estratéxica e coa súa contribución global á USC.

3.2. Sede da vicerreitoría e espazos institucionais

A localización da vicerreitoría do Campus de Lugo ten un valor funcional e simbólico. Impulsarase o retorno da vicerreitoría a unha sede institucional axeitada e representativa, que permita:

- Un exercicio efectivo das funcións de goberno do campus.
- A celebración de reunións e encontros coa comunidade universitaria.
- A visibilización institucional do Campus de Lugo dentro e fóra da USC.

Este espazo debe ser tamén un punto de referencia para o estudantado e o persoal do campus.

3.3. Espazos para o estudantado e vida universitaria

O Campus de Lugo precisa reforzar de maneira decidida os espazos destinados ao estudantado. Unha universidade atractiva non se constrúe só nas aulas.

Promoverase:

- A creación ou adecuación de espazos para asociacións estudantís, delegacións e actividades culturais.
- A mellora de zonas comúns que favorezan a convivencia e a vida de campus.
- A integración do campus na vida cultural e social da cidade de Lugo.

Estas actuacións contribuirán a mellorar a experiencia universitaria e a reforzar o sentimento de pertenza.

3.4. Instalacións deportivas

A oferta de instalacións deportivas do Campus de Lugo é claramente insuficiente en comparación con outros campus da USC.

Impulsarase, en coordinación coas administracións competentes:

- A mellora e ampliación das instalacións deportivas existentes.
- O acceso do estudantado e do persoal do campus a instalacións deportivas en condicións equiparables ás do Campus de Santiago.

O deporte é unha ferramenta fundamental de benestar, saúde e cohesión universitaria.

3.5. Residencias universitarias e aloxamento

A dispoñibilidade de aloxamento universitario público e accesible é un factor crítico para a captación de alumnado. O Campus de Lugo presenta un déficit estrutural neste ámbito.

Traballarase para:

- Incrementar o número de prazas de residencias universitarias públicas.
- Impulsar a modernización integral da residencia universitaria Bal e Gay.
- Colaborar con administracións e axentes locais para mellorar a oferta de aloxamento para estudantes.

3.6. Servizos sanitarios, psicolóxicos e de orientación

O benestar da comunidade universitaria debe ser unha prioridade. Promoverase o reforzo de:

- Os servizos médicos e de enfermaría do campus.
- O apoio psicolóxico, con especial atención á saúde mental do estudantado.
- Os servizos de información, orientación académica e apoio ao estudante.

Estes servizos son esenciais para garantir a igualdade de oportunidades e o éxito académico.

3.7. Infraestruturas científicas e docentes

O Campus de Lugo precisa consolidar e modernizar as súas infraestruturas científicas e docentes:

- Reforzo das infraestruturas científicas de uso común, como os servizos integrados de apoio á investigación.
- Renovación progresiva de laboratorios e equipamento docente.
- Mellora da eficiencia enerxética e da sustentabilidade dos edificios.

A planificación destes investimentos realizarase con criterios de prioridade, transparencia e participación dos centros e grupos de investigación.

3.8. Comunicacións e conectividade

As limitacións nas comunicacións e na conectividade seguen a ser un obstáculo estrutural para o Campus de Lugo.

O Reitorado asumirá un papel activo na interlocución coas administracións públicas para:

- Mellorar as conexións do Campus de Lugo cos de Santiago, co resto de Galicia e de España.
- Defender infraestruturas de transporte que favorezan a mobilidade de estudantes e persoal.

Aínda que moitas destas competencias exceden o ámbito universitario, a USC debe exercer unha defensa firme e coordinada dos intereses do Campus de Lugo.

3.9. Planificación, seguimento e realismo

Todas as actuacións en infraestruturas e servizos integraranse nunha planificación realista, con prioridades claras e seguimento periódico. O obxectivo non é xerar expectativas irreais, senón avanzar de maneira sostida cara a un Campus de Lugo máis competitivo, habitable e atractivo.

Este eixe concíbese como unha ferramenta ao servizo do proxecto académico e humano do Campus de Lugo, e como unha condición imprescindible para o éxito do resto do programa electoral.

4. OFERTA ACADÉMICA, TITULACIÓNS E ATRACCIÓN DE ALUMNADO

Obxectivo xeral:

Consolidar e desenvolver unha oferta académica sólida, coherente e atractiva no Campus de Lugo, aliñada co seu modelo de especialización, coas demandas sociais e do mercado laboral, e con criterios de calidade, equidade e sustentabilidade a medio e longo prazo.

4.1. A oferta académica como eixe estratéxico do Campus de Lugo

As titulacións son o principal elemento de identidade e proxección externa do Campus de Lugo. A súa planificación non pode responder unicamente a inercias históricas nin a decisións conxunturais, senón que debe formar parte dunha estratexia académica clara e compartida.

Desde o Reitorado impulsarase unha visión global da oferta académica do campus, en coordinación cos centros e cos órganos centrais da USC, que permita reforzar as fortalezas existentes, corrixir debilidades e anticiparse aos cambios demográficos e profesionais.

4.2. Consolidación e promoción de titulacións estratéxicas

O Campus de Lugo conta con titulacións de alto valor académico e social que deben ser claramente identificadas como estratéxicas para a USC.

En particular:

- Titulacións emblemáticas do Campus de Lugo, como o Grao en Veterinaria e os Graos en Enxeñaría Agrícola e en Enxeñaría Forestal, directamente vinculados aos ámbitos agroalimentario, biotecnolóxico, ambiental, forestal e tecnolóxico, que constitúen un eixo vertebrador da identidade académica e científica do Campus e cuxa proxección debe ser reforzada.
- Novas titulacións de implantación recente, como os Graos en Bioquímica e en Robótica, dos que xa egresaron as primeiras promocións, que presentan unha demanda sostida desde o seu inicio, amosando un elevado potencial de consolidación e crecemento.
- Titulacións impartidas en centros adscritos ao Campus de Lugo, que forman parte esencial da súa oferta académica e do seu vínculo histórico e funcional coa cidade e co territorio. Entre elas destaca de maneira especial a titulación de Enfermaría, pola súa elevada demanda, a súa alta empregabilidade e a súa contribución estratéxica á formación de profesionais sanitarios e ao sistema público de saúde.

Para estas titulacións desenvolveranse accións específicas de promoción, visibilidade e apoio institucional, coordinadas coa estratexia global da USC, tanto no ámbito autonómico como estatal e internacional, co obxectivo de reforzar o seu posicionamento, atraer estudantado e consolidar a súa condición de ensinanzas de referencia. Estas actuacións complementaranse cunha política de apoio, promoción e mellora continua para o conxunto das titulacións do Campus de Lugo, garantindo a igualdade de condicións académicas e administrativas, favorecendo unha oferta formativa equilibrada, cohesionada e sostible.

4.3. Plans de actuación para titulacións con dificultades

Algunhas titulacións do Campus de Lugo presentan dificultades estruturais de matrícula ou posicionamento. Estas situacións deben abordarse con responsabilidade e rigor, evitando solucións simplistas.

Impulsaranse plans de actuación específicos que inclúan:

- Análise detallada das causas da baixa demanda.
- Actualización de contidos e metodoloxías docentes.
- Reforzo da orientación académica e profesional.
- Mellora da comunicación e promoción destas titulacións.

O obxectivo será garantir a viabilidade académica destas ensinanzas, preservando a súa calidade e a súa coherencia co modelo de campus.

4.4. Incorporación e consolidación de novas titulacións

O Campus de Lugo debe participar activamente na planificación futura de titulacións da USC. Defenderase a incorporación plena e estable ao campus daquelas ensinanzas que, polo seu perfil e demanda social, reforcen o seu papel estratéxico.

Así mesmo, promoverase:

- O desenvolvemento de novos graos e dobres graos cando exista unha base académica e social sólida.

- A creación de mestrados oficiais adaptados a sectores emerxentes e ás necesidades reais do contorno produtivo.
- O impulso de títulos propios, cursos de especialización e formación continua.

Todas estas iniciativas abordaranse con criterios de calidade, sustentabilidade e consenso académico.

4.5. Igualdade de condicións académicas e administrativas

Unha reivindicación histórica do Campus de Lugo é a igualdade de condicións académicas e administrativas respecto a outros campus da USC.

Desde a vicerreitoría velarase por:

- A aplicación homoxénea das normativas académicas.
- A dispoñibilidade de servizos administrativos axeitados para todas as titulacións.
- O acceso equitativo a recursos docentes e de apoio ao estudantado.

A igualdade de trato non é unha concesión, senón un principio básico de xustiza institucional.

4.6. Atracción, acollida e fidelización do estudantado

A captación de alumnado non depende unicamente da existencia de titulacións, senón da súa calidade e da experiencia global que ofrece o campus.

Impulsaranse accións coordinadas para:

- Mellorar a información e a orientación a futuros estudantes.
- Reforzar os programas de acollida e acompañamento nos primeiros cursos.
- Reducir o abandono académico mediante apoio titorial e orientación personalizada.
- Fomentar a mobilidade nacional e internacional desde e cara ao Campus de Lugo.

O obxectivo é atraer alumnado, pero tamén lograr que se sinta parte do campus e desenvolva nel o seu proxecto académico e vital.

4.7. Internacionalización da oferta académica

A internacionalización é un factor clave de calidade e atractivo.

Traballarase para:

- Incrementar a oferta de docencia en linguas estranxeiras en graos e mestrados.
- Facilitar a participación do campus en redes internacionais.
- Atraer estudantado internacional a través de programas específicos e convenios.

A internacionalización debe adaptarse á realidade do Campus de Lugo, potenciando as súas áreas de excelencia.

4.8. Servizo profesional de captación e promoción do alumnado

Co fin de reforzar de maneira estrutural a atracción de alumnado, o Campus de Lugo contará cun servizo profesionalizado de captación e promoción, con dedicación exclusiva, organización estable e obxectivos avaliables.

Este servizo asumirá como funcións principais:

- A planificación estratéxica da captación de alumnado a nivel autonómico, estatal e internacional.
- O desenvolvemento de accións coordinadas de promoción presencial e dixital (centros de ensino secundario, feiras, xornadas de portas abertas, sesións informativas en liña).
- A xeración de contidos audiovisuais e dixitais que permitan mostrar de maneira clara e atractiva a oferta académica, a vida no campus e as oportunidades formativas e profesionais asociadas.
- A utilización de ferramentas de segmentación e análise de datos para mellorar a eficacia das campañas e o seguimento das persoas interesadas.

A captación de alumnado deixará de basearse en iniciativas puntuais ou esforzos individuais e pasará a concibirse como unha función estratéxica, profesional e avaliable, integrada na planificación académica do Campus de Lugo e aliñada co seu modelo de especialización.

4.9. Avaliación continua e planificación a medio prazo

A oferta académica do Campus de Lugo será obxecto de avaliación periódica, coa participación dos centros, do estudantado e dos servizos implicados. Esta avaliación permitirá axustar a planificación e anticipar problemas, garantindo a estabilidade e o desenvolvemento sustentable do proxecto académico do campus.

Este eixe sitúa a docencia e as titulacións no centro do proxecto de Campus de Lugo, como elemento clave para o seu futuro académico, social e territorial.

5. ORGANIZACIÓN, PERSOAL E FUNCIONAMENTO ADMINISTRATIVO

Obxectivo xeral:

Dotar ao Campus de Lugo dunha estrutura organizativa eficaz, próxima e con capacidade real de xestión, que recoñeza o papel do PDI e do PTXAS, mellore o funcionamento administrativo e reforce a autonomía operativa do campus dentro da USC.

5.1. Un Vicerreitorado con capacidade real de xestión

A vicerreitoría do Campus de Lugo debe ser unha estrutura con capacidade efectiva de coordinación, impulso e resolución de problemas, e non un mero intermediario administrativo.

Por iso, traballarase para:

- Clarificar as competencias da vicerreitoría en relación co Reitorado e cos servizos centrais.
- Reforzar o seu papel na planificación académica, organizativa e de infraestruturas do campus.
- Garantir unha presenza activa e accesible do equipo de goberno do campus.

O obxectivo é avanzar cara a unha maior autonomía operativa, sempre dentro do marco institucional da USC.

5.2. Organización administrativa adaptada á realidade do campus

A estrutura administrativa do Campus de Lugo debe responder ás súas necesidades reais.

Impulsarase:

- O restablecemento e reforzo das estruturas de mando intermedio nas distintas seccións administrativas do campus.
- Unha distribución máis equilibrada de funcións e cargas de traballo.
- A coordinación efectiva entre os servizos do campus e os servizos centrais.

Esta reorganización realizarase con criterios de eficiencia, transparencia e diálogo co persoal implicado.

5.3. Recoñecemento e apoio ao PTXAS

O PTXAS desempeña un papel esencial no funcionamento do Campus de Lugo.

Desde o Reitorado promoverase:

- O recoñecemento institucional do traballo desenvolvido nun campus non central.
- A mellora das condicións de traballo e dos procesos internos.
- O acceso equitativo á formación, promoción e mobilidade.

Fomentarase unha relación baseada no respecto, na escoita e na corresponsabilidade.

5.4. Apoio ao PDI e mellora das condicións de traballo

O desenvolvemento da actividade docente e investigadora no Campus de Lugo presenta especificidades que deben ser tidas en conta.

Traballarase para:

- Facilitar a conciliación entre docencia, investigación e xestión.
- Recoñecer o esforzo adicional que supón desenvolver carreira académica en Lugo.
- Mellorar a comunicación e o apoio administrativo ao PDI.

A vicerreitoría actuará como interlocutor activo para canalizar as necesidades e propostas do profesorado.

5.5. Simplificación administrativa e mellora de procesos

Unha administración áxil e eficiente é clave para a calidade universitaria.

Impulsaranse medidas orientadas a:

- Simplificar trámites e reducir cargas burocráticas innecesarias.
- Mellorar os tempos de resposta administrativa.
- Aproveitar a dixitalización para mellorar a atención á comunidade universitaria.

Estas melloras abordaranse de forma progresiva e coordinada cos servizos centrais.

5.6. Coordinación entre centros e servizos

O Campus de Lugo precisa reforzar a colaboración entre os seus distintos centros, servizos e unidades.

Promoverase:

- Espazos de coordinación periódica entre direccións de centro e servizos administrativos.
- O intercambio de boas prácticas.
- A resolución conxunta de problemas comúns.

Unha maior coordinación interna permitirá optimizar recursos e mellorar a calidade do servizo.

5.7. Clima laboral, participación e corresponsabilidade

Un bo clima laboral é unha condición imprescindible para o funcionamento do campus.

O Reitorado fomentará:

- A participación real do persoal na mellora da organización.
- A prevención e resolución dialogada de conflitos.
- A corresponsabilidade na toma de decisións que afecten ao funcionamento cotián do campus.

5.8. Avaliación e mellora continua

As medidas deste eixe estarán suxeitas a avaliación periódica, con indicadores de funcionamento administrativo, satisfacción do persoal e grao de cumprimento dos obxectivos. Esta avaliación permitirá introducir axustes e consolidar unha cultura de mellora continua.

Este eixe reforza a idea dun Campus de Lugo con capacidade de xestión propia, baseado no recoñecemento das persoas e nunha administración ao servizo da comunidade universitaria.

6. INFRAESTRUTURAS SINGULARES PARA A FORMACIÓN, A INVESTIGACIÓN E A TRANSFERENCIA

Obxectivo xeral:

Consolidar e potenciar as infraestruturas singulares do Campus de Lugo como activos estratéxicos da Universidade de Santiago de Compostela para a docencia práctica, a investigación aplicada, a transferencia de coñecemento e o servizo á sociedade, garantindo unha xestión profesional, unha planificación estable e unha plena aliñación coa misión académica da universidade.

6.1. As infraestruturas singulares como elemento diferencial do Campus de Lugo

O Campus de Lugo dispón dun conxunto de infraestruturas únicas dentro do sistema universitario galego e estatal, que constitúen un dos seus principais factores de diferenciación e excelencia. Estas infraestruturas permiten unha formación práctica avanzada, unha investigación aplicada de alto nivel e unha transferencia directa ao tecido produtivo e á sociedade.

Entre elas destacan:

- O Hospital Clínico Veterinario Universitario Rof Codina, infraestrutura central para a formación clínica, a investigación e o servizo asistencial da Facultade de Veterinaria.
- A Aula de Produtos Lácteos, infraestrutura vinculada á tradición agroalimentaria e á innovación no sector lácteo, ao servizo da docencia e investigación da Facultade de Ciencias e da Facultade de Veterinaria.
- A Granxa Gayoso Castro, utilizada grazas a un convenio estable coa Deputación Provincial de Lugo, como espazo clave para a docencia práctica, a investigación e a transferencia en produción agropecuaria da Facultade de Veterinaria e da Escola Politécnica Superior.
- A Finca de Prácticas, infraestrutura esencial para a formación experimental e aplicada das titulacións da Escola Politécnica Superior, ao servizo da docencia práctica e da investigación en condicións reais.
- A Gaiola de Drons, instalación singular para a docencia e a investigación aplicada das titulacións da Escola Politécnica Superior, así como dos ámbitos vinculados á robótica, orientada á experimentación en tecnoloxías aéreas e sistemas autónomos con aplicacións agroforestais, ambientais e territoriais.

A USC debe recoñecer e reforzar estas infraestruturas como activos estratéxicos de carácter estrutural, plenamente integrados no proxecto académico e científico do Campus de Lugo e da universidade no seu conxunto, así como promover a creación de novos activos.

6.2. Apoio e recoñecemento ao persoal vinculado ás infraestruturas singulares

O persoal docente, investigador, técnico e asistencial vinculado ao Hospital Clínico Veterinario e á Aula de Produtos Lácteos desenvolve o seu labor en contornos de alta esixencia profesional.

Promoverase:

- O recoñecemento institucional do traballo asistencial, docente, investigador e técnico.
- A mellora das condicións organizativas e da coordinación entre unidades.
- A formación continua e a actualización profesional.

O capital humano é o principal activo destas infraestruturas e debe ser recoñecido e apoiado de forma explícita.

6.3. Equipamento, infraestruturas e planificación a medio e longo prazo

O mantemento, a modernización e a actualización do equipamento clínico, docente e produtivo son esenciais para a competitividade do Campus de Lugo.

Traballarase para:

- Establecer unha planificación plurianual estable de investimentos.
- Renovar o equipamento crítico.
- Mellorar as infraestruturas con criterios de eficiencia, sustentabilidade e adaptación ás necesidades docentes e científicas.

Todas as actuacións abordaranse con realismo, transparencia e participación dos axentes implicados.

6.4. Investigación aplicada, transferencia e relación co contorno profesional

As infraestruturas singulares do Campus de Lugo deben ser tamén motores de investigación aplicada e transferencia de coñecemento.

Fomentarase:

- A colaboración con colexios profesionais, empresas, cooperativas e administracións públicas.
- A proxección do Campus de Lugo como centro de referencia en sanidade animal, produción agroalimentaria e bioeconomía.

Esta dimensión reforza o impacto académico, económico e social do campus.

6.5. Avaliación, seguimento e mellora continua

O funcionamento das infraestruturas singulares do Campus de Lugo será obxecto de avaliación periódica, atendendo a indicadores de: calidade asistencial e docente; produción científica e transferencia; sustentabilidade económica e eficiencia organizativa.

O obxectivo é consolidar un conxunto de infraestruturas universitarias modernas, ben xestionadas e plenamente aliñadas coa misión do Campus de Lugo e da Universidade de Santiago de Compostela.

7. DOCENCIA INNOVADORA E ADAPTACIÓN AO MERCADO LABORAL

Obxectivo xeral:

Impulsar unha docencia de calidade, innovadora e orientada á empregabilidade, que reforce o atractivo do Campus de Lugo, mellore a experiencia formativa do estudantado e consolide a conexión entre a universidade, o contorno profesional e as necesidades sociais.

7.1. A innovación docente como ferramenta de calidade

A innovación docente debe entenderse como un medio para mellorar a aprendizaxe, non como un fin en si mesma. Desde o Reitorado fomentarase unha docencia baseada en metodoloxías activas, aprendizaxe práctica e uso axeitado de ferramentas dixitais, respectando sempre a diversidade das áreas de coñecemento.

Promoverase:

- A incorporación progresiva de metodoloxías docentes innovadoras.
- O intercambio de boas prácticas entre titulacións e centros.
- O apoio institucional a iniciativas de innovación docente xurdidas desde o propio campus.

7.2. Formación e apoio ao PDI en docencia

A calidade docente depende en gran medida do apoio ao profesorado.

Impulsarase:

- A oferta de formación específica en metodoloxías docentes, avaliación e uso de novas tecnoloxías.
- O recoñecemento do esforzo en innovación docente dentro das marxes normativas existentes.
- A adecuación da innovación docente á realidade de cada titulación.

O obxectivo é facilitar a mellora da docencia sen incrementar de maneira innecesaria a carga de traballo do PDI.

7.3. Adaptación de contidos e competencias ao mercado laboral

As titulacións do Campus de Lugo deben responder ás necesidades reais do mercado laboral e da sociedade.

Traballarase para:

- Actualizar contidos e competencias de forma periódica.
- Reforzar as competencias transversais: comunicación, traballo en equipo, pensamento crítico e emprendemento.
- Integrar de maneira efectiva a formación práctica nos plans de estudo.

Esta adaptación realizarase en diálogo cos centros, cos profesionais e cos sectores implicados.

7.4. Relación co contorno profesional e prácticas externas

A conexión co contorno profesional é clave para a empregabilidade.

Impulsarase:

- O fortalecemento das prácticas externas curriculares e extra curriculares.
- A diversificación de entidades colaboradoras.
- A mellora da coordinación entre centros, empresas e servizos de apoio.

O Campus de Lugo debe aproveitar a súa estreita relación co tecido produtivo e profesional do territorio.

7.5. Desenvolvemento e mellora da oferta de mestrados

Os mestrados oficiais e propios son unha peza clave para a especialización e a inserción laboral.

Promoverase:

- A creación e mellora de mestrados aliñados con sectores emerxentes.
- A participación activa de profesionais externos na docencia.
- A adecuación dos mestrados ás demandas reais do mercado.

O obxectivo é consolidar unha oferta de posgrao atractiva e sostible.

7.6. Empregabilidade e seguimento de egresados

A mellora da empregabilidade require información e seguimento.

Impulsarase:

- Sistemas de seguimento de egresados do Campus de Lugo.
- A utilización destes datos para mellorar a oferta académica.
- A coordinación cos servizos de orientación profesional.

A experiencia das persoas egresadas é unha fonte clave de información para a mellora continua.

7.7. Avaliación docente e mellora continua

A innovación e a adaptación ao mercado laboral deben avaliarse de forma periódica.

Fomentarase:

- A avaliación das prácticas docentes.
- O uso de indicadores de calidade e empregabilidade.
- A introdución de melloras baseadas en evidencias.

Este eixe busca consolidar unha docencia moderna, rigorosa e conectada coa realidade profesional, reforzando o papel do Campus de Lugo como espazo de formación de calidade e alta empregabilidade.

8. INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN: CONSOLIDACIÓN DO CAMPUS TERRA

Obxectivo xeral

Consolidar o Campus Terra como un contorno de investigación, innovación e transferencia coherente, diferenciado e complementario, orientado aos grandes retos sociais e produtivos —sustentabilidade, seguridade alimentaria, sanidade animal, bioeconomía, desenvolvemento rural, unha soa saúde e innovación tecnolóxica—, capaz de xerar coñecemento de impacto, atraer e reter talento e transferir resultados de maneira eficaz ao territorio e ao tecido produtivo, en aliñación coa estratexia global da USC.

8.1. O Campus Terra como proxecto estratéxico da USC

O Campus Terra constitúe unha das apostas máis singulares e con maior potencial da Universidade de Santiago de Compostela. A súa especialización nos ámbitos agroalimentario, veterinario, forestal, ambiental e da bioeconomía responde a desafíos globais de primeira orde e sitúa o Campus de Lugo nunha posición estratéxica dentro do sistema universitario galego, estatal e europeo.

A USC impulsará unha visión integradora e estable do Campus Terra, entendida como un proxecto institucional de longo percorrido, baseado en:

- A excelencia científica.
- A complementariedade entre investigación básica, aplicada e innovación.
- O impacto social, económico e territorial.

O Campus Terra debe consolidarse non como unha suma de iniciativas illadas, senón como un ecosistema investigador estruturado, recoñecible e con identidade propia.

8.2. Apoio aos grupos de investigación e aos institutos do Campus de Lugo

O Campus de Lugo conta con grupos de investigación consolidados e emerxentes de alto nivel, que constitúen a base científica do Campus Terra.

Este ecosistema artéllase arredor de dous institutos de investigación con perfís claramente diferenciados e complementarios, que compren funcións distintas dentro do proxecto global:

- IBADER, como instituto xa consolidado, actúa como piar científico estable do Campus Terra. A súa actividade céntrase na investigación en biodiversidade agraria, medio ambiente, paisaxe e desenvolvemento rural, achegando profundidade académica, continuidade institucional e capacidade de influencia en políticas públicas e xestión territorial. IBADER representa a dimensión máis estrutural e de longa traxectoria do proxecto investigador do campus.
- i-Terra, de nova creación, nace cunha vocación interdisciplinar e orientada a retos, tendo o enfoque One Health como eixe vertebrador da súa actividade. Desde esta perspectiva integradora, o instituto céntrase na bioeconomía, a innovación agro-alimentaria, a sustentabilidade e a xestión intelixente do territorio, actuando como estrutura catalizadora para a cooperación entre grupos, a captación de proxectos estratéxicos e a conexión entre investigación, innovación e transferencia.

Desde a USC traballarase para:

- Garantir unha financiación estable para os grupos e para o instituto consolidado.
- Apoiar decididamente a consolidación e o crecemento do i-Terra, dotándoo de identidade, recursos e capacidade operativa.
- Apoiar os pequenos grupos con potencial de crecemento, independentemente da súa pertenza a un instituto.
- Reforzar a coordinación entre grupos, institutos e centros docentes.
- Evitar solapamentos, fomentando a complementariedade e a cooperación.

O obxectivo é dispoñer dun sistema investigador equilibrado, que combine estabilidade científica e capacidade de adaptación.

8.3. Impulso ao talento investigador novo

A captación e retención de talento novo é unha prioridade estratéxica para o Campus Terra.

Promoverase:

- O apoio a contratos predoutorais e posdoutorais, integrados de forma efectiva nos grupos e nos institutos.
- A mellora das condicións de acollida, mentorado e acompañamento.
- A participación activa do persoal investigador novo na vida académica e científica do campus.

O Campus de Lugo debe ser un contorno atractivo para iniciar, desenvolver e consolidar carreiras investigadoras, evitando a perda de talento e reforzando a continuidade xeracional.

8.4. Infraestruturas científicas e servizos comúns de apoio á investigación

A competitividade investigadora do Campus Terra depende en gran medida da dispoñibilidade de infraestruturas e servizos de apoio axeitados.

Impulsarase:

- O reforzo e a modernización das infraestruturas científicas de uso común.
- A planificación coordinada e transparente de investimentos en equipamento.
- A mellora dos servizos técnicos e administrativos de apoio á investigación.

Estas actuacións permitirán optimizar recursos, mellorar a eficiencia e facilitar o traballo dos grupos e dos institutos.

8.5. Investigación colaborativa e multidisciplinar

Os retos abordados polo Campus Terra esixen enfoques colaborativos e multidisciplinares.

Fomentarase:

- A cooperación entre grupos, institutos e centros do Campus de Lugo.
- O desenvolvemento de proxectos integradores que combinen distintas áreas de coñecemento.
- A participación conxunta en convocatorias competitivas de maior envergadura, especialmente a nivel estatal e europeo.

A colaboración interna é unha condición imprescindible para aumentar o impacto científico e social da investigación.

8.6. Transferencia de coñecemento e relación co contorno produtivo

A transferencia de coñecemento é un sinal de identidade do Campus Terra.

Reforzarase:

- A relación estruturada con empresas, cooperativas, colexios profesionais e administracións públicas.
- O apoio a contratos, convenios e proxectos de transferencia.
- A detección activa de necesidades tecnolóxicas, formativas e de innovación do contorno.

A vicerreitoría do Campus de Lugo actuará como facilitador entre a universidade e o tecido produtivo, reforzando o papel do campus como motor de desenvolvemento territorial.

8.7. Innovación, emprendemento e valorización

A innovación non conclúe coa produción científica.

Impulsarase:

- A valorización de resultados de investigación con potencial de aplicación.
- O apoio a iniciativas emprendedoras xurdidas do Campus Terra.
- A colaboración con parques científicos, viveiros de empresas e estruturas de innovación.

Estas accións contribuirán a xerar impacto económico, emprego cualificado e retorno social.

8.8. Visibilidade, proxección e captación de recursos

A visibilidade do Campus Terra é clave para atraer talento, proxectos e financiamento.

Promoverase:

- A difusión coordinada da actividade investigadora do campus.
- A participación en redes científicas estatais e internacionais.
- A captación de fondos competitivos públicos e privados.

Unha maior proxección reforzará a posición do Campus de Lugo dentro e fóra da USC.

8.9. Programa de apoio á implantación e fixación de persoal investigador no Campus de Lugo

A consolidación do Campus Terra esixe políticas activas de fixación de persoal investigador en Lugo. Establecerase un sistema específico de apoio para o PDI que se incorpora ou se traslada desde Santiago ou outros campus, co obxectivo de facilitar a implantación real das súas liñas de investigación e laboratorios en Lugo.

Este programa incluirá:

- Apoio institucional para a posta en marcha de laboratorios e liñas de investigación no campus.
- Acompañamento administrativo e técnico nas fases iniciais de implantación.
- Priorización no acceso ás infraestruturas científicas comúns e aos servizos de apoio.
- Seguimento específico da integración investigadora en Lugo.

O obxectivo é evitar dinámicas disfuncionais nas que a investigación se desenvolva de facto fóra do campus ou nas que o persoal investigador remate regresando a Santiago ou abandonando a USC cando xorde unha oportunidade, debilitando a masa crítica e o proxecto científico de Lugo.

8.10. Avaliación e mellora continua

As políticas de investigación, transferencia e innovación estarán suxeitas a avaliación periódica, atendendo a indicadores de produción científica, transferencia, captación de recursos e sustentabilidade.

Este eixe consolida o Campus Terra como

motor científico e innovador do Campus de Lugo, combinando investigación consolidada e capacidade de innovación, e reforzando o seu papel estratéxico dentro do proxecto global da Universidade de Santiago de Compostela.

9. RELACIÓN COA CIDADE E O TERRITORIO: PROXECCIÓN SOCIAL DO CAMPUS DE LUGO

Obxectivo xeral

Reforzar o papel do Campus de Lugo como motor cultural, social e económico da cidade e do territorio, consolidando unha relación bidireccional baseada na colaboración institucional, na transferencia de coñecemento e no compromiso social.

9.1. O Campus de Lugo como actor clave para a cidade

A Universidade de Santiago de Compostela en Lugo é un elemento estrutural para a cidade, non só polo seu impacto económico, senón tamén pola súa contribución cultural, científica e social.

A vicerreitoría traballará para fortalecer unha relación estable e estratéxica co Concello de Lugo, orientada a:

- A integración do campus na vida urbana.
- A coordinación de actividades culturais, científicas e divulgativas.
- A mellora de servizos compartidos que beneficien á comunidade universitaria e á cidadanía.

O campus debe ser un espazo aberto e recoñecido como parte esencial da cidade.

9.2. Humanización da contorna do campus e apertura á cidadanía

O Campus de Lugo debe integrarse de maneira máis natural na cidade e ofrecer unha contorna atractiva, habitable e aberta. Mediante convenios específicos coa Deputación de Lugo e/ou co Concello.

Impulsarase un plan de mellora e humanización da contorna do campus, orientado a:

- A creación e mellora de zonas verdes, espazos de descanso e áreas de lecer.
- A mellora da accesibilidade, do mobiliario urbano e da calidade paisaxística.
- Uso do campus como espazo compartido pola comunidade universitaria e pola cidadanía.

O obxectivo é que o campus funcione tamén como zona de convivencia, benestar e vida urbana, reforzando o seu atractivo para o estudantado e o seu papel como espazo público de referencia para Lugo.

9.3. Compromiso co territorio e co medio rural

O Campus de Lugo ten unha responsabilidade singular co medio rural galego.

Desde a vicerreitoría impulsarase:

- A colaboración con administracións locais e autonómicas en proxectos de desenvolvemento rural.
- A transferencia de coñecemento cara ao sector primario e agroindustrial.
- A participación activa en iniciativas vinculadas á sustentabilidade, á bioeconomía e á cohesión territorial.

Este compromiso reforza a identidade do Campus Terra e a súa función social.

9.4. Colaboración institucional e alianzas estratéxicas

O desenvolvemento do Campus de Lugo require alianzas sólidas.

Promoverase:

- A colaboración coa Deputación de Lugo e coa Xunta de Galicia.
- A participación en proxectos conxuntos con outros campus, universidades e centros de investigación.
- O establecemento de acordos estables con entidades sociais e económicas do territorio.

A vicerreitoría exercerá unha interlocución activa e leal en defensa dos intereses do campus.

9.5. Cultura, divulgación e ciencia para a sociedade

A universidade ten unha función esencial de difusión do coñecemento.

Impulsarase:

- A organización de actividades culturais e divulgativas abertas á sociedade.
- A visibililización da investigación e da docencia do Campus.
- A participación do campus en iniciativas de ciencia cidadá.

Estas accións contribuirán a reforzar o vínculo entre universidade e sociedade.

9.6. Proxección social e comunicación externa

A proxección do Campus de Lugo require unha estratexia de comunicación clara e coherente.

Promoverase:

- A difusión coordinada das actividades e dos logros do campus.
- A mellora da presenza institucional en medios de comunicación e redes.
- Unha narrativa positiva e realista sobre o papel do campus.

Unha comunicación eficaz é clave para atraer alumnado, talento e apoio social.

9.7. Responsabilidade social universitaria

O Campus de Lugo debe ser un referente en responsabilidade social.

Impulsarase:

- A igualdade de oportunidades e a inclusión.
- A sustentabilidade ambiental nas actividades do campus.
- A participación do estudantado en iniciativas solidarias e de voluntariado.

A responsabilidade social reforza a lexitimidade e o compromiso da universidade co seu contorno.

9.8. Avaliación e rendición de contas

As accións de proxección social e territorial serán avaliadas de forma periódica, con indicadores de participación, impacto e colaboración institucional.

Este eixe sitúa o Campus de Lugo como unha universidade aberta, comprometida e plenamente integrada na cidade e no territorio, pechando o programa electoral cunha visión de universidade ao servizo da sociedade.

UN SENTIR COMÚN