



Interreg
España - Portugal



UNIÃO EUROPEIA
UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

PLAN ESTRATÉGICO UNISF

UNIVERSIDADE SEM FRONTEIRAS

Instituto ECYT, Universidad de Salamanca



CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO UNISF

Este Informe contiene la exposición del plan estratégico del proyecto “Universidade Sem Fronteiras” - UNISF, cofinanciado por el **Fondo Europeo de Desarrollo Regional**, a través del **Programa Operacional de Cooperación Transfronteriza INTERREG VA Espanha-Portugal 2014-2020 (POCTEP)**, y que resulta de un consorcio entre las seis universidades públicas de la Euro-Región Galicia - Norte de Portugal (Universidades de Coruña, Minho, Porto, Santiago de Compostela, Trás-os-Montes e Alto Douro y Vigo) y la Fundación “Centro de Estudos Euro-Regionais” (FCEER).

El plan estratégico de UNISF se estructura en los siguientes apartados.

- A. Resumen ejecutivo.
- B. Qué es y para qué sirve un plan estratégico.
- C.Cuál es la motivación fundamental del plan estratégico.
- D. Cuáles son los componentes principales del plan estratégico:
 - 1. Marco temporal
 - 2. Contextualización
 - 3. Valores
 - 4. Visión
 - 5. Misión
 - 6. Fines, Objetivos, Indicadores, Acciones
 - 7. Seguimiento y Evaluación

Se explica el planteamiento general de cada una de estas partes del plan estratégico y se aplica a los contenidos desarrollados en el proyecto UNISF.

El trabajo ha sido realizado por el Instituto de Estudios de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad de Salamanca, con la colaboración del consorcio del proyecto UNISF y la gestión de contratación de la Universidade Da Coruña (UDC).

A. RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico del proyecto UNISF define el sistema de objetivos que se plantea alcanzar el consorcio transregional de siete instituciones de Galicia (España) y Norte de Portugal (Portugal) en la iniciativa financiada por el programa Interreg VA España-Portugal (POCTEP) 2014-2020 y liderada por la Universidade do Minho como beneficiario principal. El proyecto UNISF tuvo como fecha de inicio 01/07/2017¹ y presupuesto total de 1.989.628,60€, con un porcentaje de cofinanciación del 75% por FEDER, lo que representa 1.492.221,46€.

El consorcio del proyecto UNISF está formado por las siguientes organizaciones.

- Fundación Centro de Estudios Eurorrexionais Galicia-Norte de Portugal, FCEER
- Universidade de A Coruña, UDC
- Universidade de Santiago de Compostela, USC
- Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro, UTAD
- Universidade de Vigo, UVI
- Universidade do Minho, UMinho
- Universidade do Porto, U.Porto

El objetivo propuesto en el proyecto UNISF es fortalecer las relaciones de la Red de Universidades de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal para la creación de grados/titulaciones conjuntas, en cuatro áreas de conocimiento:

- Máster en Derecho Transnacional de la Empresa y de las Tecnologías Digitales
- Máster en Desafíos de las Ciudades
- Doctorado en Matemáticas y Aplicaciones
- Doctorado en Ciencias Sociales y Envejecimiento

La motivación que da impulso al plan estratégico UNISF es doble. Por una parte, se debe elaborar un proyecto acorde con el nivel de calidad y exigencia del Programa POCTEP (motivación externa) y por otra, se concibe la posibilidad de sistematizar y explotar los conocimientos existentes, derivados de la experiencia del consorcio en acciones de colaboración universitaria (motivación interna). El contenido del plan estratégico se expone, a continuación, de manera esquemática.

¹ Fecha referida al inicio del trabajo realizado en el ámbito de la candidatura. El proyecto tiene una fecha de inicio efectiva a día 1 de abril de 2019.

MARCO TEMPORAL		
<ul style="list-style-type: none"> 8 años (desde 01/07/2017 hasta 31/12/2025). 		
CONTEXTUALIZACIÓN		
Contexto tecno-económico y papel de las universidades.		Análisis DAFO.
VALORES	VISIÓN	MISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> “Ganancia de todos con la cooperación”. “Intercambio de recursos”. “Apuesta en la inteligencia, el trabajo, el esfuerzo y la inclusión”. “Autoconfianza”. 	<p>En 2025 se habrá reforzado “la cooperación docente e investigadora de las universidades de Galicia y Norte de Portugal, con el apoyo de las administraciones públicas regionales de Galicia y del Norte de Portugal”.</p> <p>La creación de esta estructura de cooperación creará “programas formativos más adaptados a las necesidades de los ciudadanos”, estrechará “las relaciones de las universidades con el sector empresarial” y estimulará la movilidad de los trabajadores, empresarios e investigadores.</p>	<p>UNISF se propone minimizar los obstáculos geográficos, administrativos, jurídicos y académicos a la colaboración universitaria, contando con el apoyo de las administraciones públicas regionales con competencias en Educación, por medio del despliegue de instrumentos en los siguientes ámbitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinación administrativa y telemática Actuación académica conjunta Proyección exterior común
FINES		OBJETIVOS
<p>F.1. El Fin 1 consiste en mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios e infraestructuras de las universidades públicas de Galicia y Norte de Portugal, facilitando la cooperación jurídica, administrativa y telemática que permita superar la fragmentación del sistema de educación superior de la Eurorregión.</p>		<p>O.1.1. Elaboración consensuada de un acuerdo de cooperación académica, relativo a la homogeneización de los procedimientos administrativos, jurídicos y académicos que agilicen la creación de programas formativos conjuntos.</p>
		<p>O.1.2. Integración de los sistemas informativos de los servicios de gestión académica, a través de la creación de una “plataforma de integración de gestión administrativa y financiera para el proyecto, que permitirá una consolidación multinivel de los servicios universitarios de las universidades participantes a través del desarrollo de un <i>software</i> que integre varios componentes y servicios universitarios. Esta herramienta permitirá colocar en común la gestión administrativa de los programas de formación conjuntos, promoviendo la interacción entre los servicios académicos de las diferentes universidades. En esta plataforma estarán disponibles las herramientas necesarias para garantizar el intercambio de informaciones relativas a la gestión del proceso de selección y matrícula de los estudiantes, la gestión financiera y la supervisión de las dinámicas administrativas de los programas.”</p>
		<p>O.1.3. Desarrollo de un espacio virtual de aprendizaje que estará accesible a través de la página web del proyecto, orientado a facilitar la capacitación a distancia. En esta plataforma podrán participar los estudiantes de los programas piloto, las instituciones universitarias (docentes y personal administrativo) y representantes del sector empresarial involucrados en el proyecto.</p>
<p>F2. El Fin 2 plantea alcanzar la excelencia científica en la creación y difusión del conocimiento y la consolidación como universidades innovadoras que son líderes en el fomento de la excelencia en la formación, uniendo las competencias de las universidades públicas de Galicia y Norte de Portugal.</p>		<p>O.2.1. Creación de programas conjuntos entre las universidades de los dos lados de la frontera, que sean experimentales, innovadores y flexibles, mediante el uso de las nuevas TIC y respondiendo a las necesidades de Europa: Master en Derecho Transnacional de la Empresa y de las Tecnologías Digitales; Master en Desafíos de las Ciudades; Doctorado en Matemáticas y Aplicaciones; Doctorado en Ciencias Sociales y Envejecimiento.</p>
		<p>O.2.2. Intercambio de recursos humanos, infraestructuras y servicios entre las universidades de Galicia y Norte de Portugal, con la promoción de la movilidad de una parte del personal docente de las universidades de ambos territorios.</p>
<p>F.3. El Fin 3 plantea incrementar el prestigio, reputación e imagen de marca conjunta de las seis universidades, a través del impacto deseado en los ámbitos exteriores donde se proyecta UNISF, que son el sector productivo, la estrategia RIS3 (Estrategias de Especialización Inteligente)² de la Eurorregión y la visibilidad en el contexto internacional.</p>		<p>O.3.1. Estrechamiento de las relaciones con el sector productivo en favor de una economía más competitiva.</p>
		<p>O.3.2. Presencia activa en las acciones RIS3 de la estrategia de investigación e innovación para la especialización inteligente de la Eurorregión.</p>
		<p>O.3.3. Incremento de la visibilidad internacional de las seis universidades de Galicia y Norte de Portugal en el resto del mundo, aumentando las posibilidades de atraer, retener y motivar a los mejores estudiantes, profesores e investigadores.</p>
<p>INDICADORES, ACCIONES. Los indicadores se establecen respecto de los Objetivos, por medio de la documentación entregable, la base informática y los hitos cuantificables, y se hace una breve referencia a las acciones a desarrollar en el plan operativo.</p>		
<p>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. Se hace mención de las acciones de seguimiento y evaluación en tres fases (ex-ante, intermedia y ex-post) del proyecto UNISF.</p>		

² “En el caso de Galicia, el documento Estrategia Regional de Especialización Inteligente (RIS3-Galicia), tiene como desafío ‘un nuevo modelo industrial basado en la competitividad y en el conocimiento’, y se apunta a la importancia que las universidades públicas de Galicia tienen en el ecosistema existente para alcanzar las prioridades propuestas, dado que son importantes productores y difusores de conocimiento. En el caso de la Estrategia Regional de Especialización Inteligente (RIS3-Norte) en el reconocimiento de la prioridad de cualificación y valoración de los recursos humanos (Capital Humano y Servicios Especializados), surge la necesidad de acceso a la formación continua a lo largo de la vida, capacitándolas para que se reconviertan más fácilmente en activos capaces de ser aprovechados en una tendencia internacional de nearshoring por la que la Región Norte de Portugal quiere responder. En este ámbito, UNISF promueve una colaboración transregional que permitirá una mayor eficacia y alcance de las herramientas políticas de innovación y promoción de conocimiento, permitiendo un enfoque coordinado entre Galicia y el Norte de Portugal en el contexto de Especialización inteligente (candidatura proyecto UNISF, p.23).

B. QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica se dirige a identificar la dirección que señala el futuro de una organización y marcar los pasos que conducen en tal dirección. Consiste en un proceso de mirada hacia adelante para identificar las tendencias, retos y cuestiones clave respecto de las cuales alinear las prioridades organizacionales, así como sistematizar los procesos que permitan a la organización alcanzar sus fines y objetivos.

¿Para qué sirve la planificación estratégica? Es un instrumento que facilita alcanzar los objetivos que se plantea la organización; permite alinear las actividades más comunes del día a día con los fines más amplios; procura que la toma de decisiones se base en datos e indicadores, lo que facilita detectar desviaciones y tomar las medidas oportunas de corrección; hace, en definitiva, que las decisiones sobre asignación de recursos se ejecuten según fines claramente definidos.

El reto es conseguir que el plan estratégico sea una guía útil para alcanzar los fines de la organización. Para ello deben estar claras las siguientes recomendaciones:

- Una comprensión clara de la motivación para la planificación.
- Mantener el foco en los fines estratégicos.
- Alinear las prioridades clave a los recursos disponibles.

Por tanto, un plan estratégico establece lo que una organización intenta ser en el futuro y cómo conseguirlo. Contiene una visión sobre el futuro de la organización, junto con las prioridades, procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, incluyendo la propuesta de fines a largo plazo.

En este caso, el plan estratégico se formula para el consorcio de universidades que han llevado a cabo el proyecto UNISF, financiado por el Programa POCTEP, dentro del Área de cooperación 1, Galicia - Norte de Portugal.

Los socios del proyecto, con sus competencias y experiencias relevantes para UNISF, son los siguientes:

- Fundación Centro de Estudios Eurorrexionais Galicia-Norte de Portugal, FCEER (Santiago de Compostela, Galicia)
 - El objetivo de CEER es la búsqueda de sinergias y complementariedades de las universidades de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal. Fundada en 2004, cuenta con una sólida experiencia de coordinación y dinamización de proyectos de investigación y académicos de las seis universidades de la Eurorregión.

- Universidade do Porto - Reitoria (Porto, Norte de Portugal)
 - La Universidade do Porto, oficialmente creada en 1911, tiene más de 33.000 estudiantes, 2.300 docentes e investigadores y 1.700 trabajadores de administración y servicios; en la actualidad oferta 306 ciclos de estudios: 54 primeros ciclos y masterías integradas, 163 maestrías y 96 programas de doctorado, de los cuales son 36 en asociación con instituciones nacionales, 54 en asociación entre dos o más Facultades de la U.Porto y 23 en colaboración con universidades extranjeras.

- Universidade de Santiago de Compostela (Santiago de Compostela, Galicia)
 - La Universidade de Santiago de Compostela se crea en 1495 y cuenta con más de 25.000 estudiantes, 2.000 docentes e investigadores y 1.000 trabajadores de administración y servicios; oferta 44 grados, 66 maestrías, 9 programas de simultaneidad, 30 títulos de posgrado entre maestrías propias y cursos de especialización y 55 programas de doctorado.

- Universidade do Minho (Braga, Norte de Portugal)

La Universidade de Minho fue fundada en el año 1973 y comenzó sus actividades en el curso 1975-76, cuenta con cerca de 19.632 estudiantes, 1.200 docentes e investigadores y 600 trabajadores de administración y servicios; oferta más de 200 ciclos de estudios acreditados por la A3ES, 57 licenciaturas y maestrías integradas, 100 maestrías y 50 programas de doctorado.

- Universidade de Vigo (Vigo, Galicia)
 - La Universidade de Vigo, creada en 1990, cuenta con más de 21.000 alumnos matriculados y ofrece 125 grados y maestrías oficiales, 39 programas de doctorado, cuatro titulaciones de programación conjunta y cuatro dobles titulaciones con universidades extranjeras.

- Universidade de A Coruña (A Coruña, Galicia)
 - La Universidade da Coruña fue fundada en 1989 y tiene actualmente casi 17.000 alumnos matriculados. Su presente oferta académica es la siguiente: 39 grados, 56 maestrías, 36 programas de doctorado, 7 programas de simultaneidad y 40 títulos propios de posgrao.

- Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro (Vila Real. N. Portugal)
 - La Universidade de Tras-os-Montes e Alto Douro fue creada en 1986 y cuenta con más de 7.000 alumnos, cuenta con una oferta de 33 grados y maestrías integradas, 40 maestrías, 17 programas de doctorado y 2 cursos técnicos superiores profesionales.

C. CUÁL ES LA MOTIVACIÓN FUNDAMENTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las Universidades operan hoy en día en un contexto competitivo para atraer los mejores profesores, investigadores y estudiantes; obtener suficientes recursos financieros; alcanzar una reputación sólida y lograr una amplia visibilidad, a ser posible internacional.

La motivación externa que subyace al plan estratégico de UNISF procede de la necesidad de alcanzar un nivel de calidad en el diseño y ejecución del proyecto que sea acorde con el estándar europeo creado en el Programa POCTEP, en cuyo Eixo 4 se accedió a participar.

- Eixo 4 “Melhoria da capacidade institucional e a eficiência da administração pública através da cooperação transfronteiriça”).
 - Objetivo temático 11 - Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública.
 - Prioridade de investimento 11B - Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública, através da promoção da cooperação jurídica e administrativa e da cooperação entre os cidadãos e as instituições.
 - Objetivo específico OE11B - Fortalecimento do processo de aproximação e cooperação entre os diversos agentes que operam no território.

Esto se tradujo en la solicitud y aprobación del proyecto UNISF sobre colaboración entre las universidades de Galicia y Norte de Portugal, con fecha de inicio en 01/07/2017. El proyecto UNISF fue aprobado con un presupuesto total de 1.989.628,60€ y porcentaje de cofinanciación del 75% por FEDER, lo que representa 1.492.221,46€.

De hecho, el objetivo propuesto en el proyecto UNISF es “fortalecer las relaciones de la Red de Universidades de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal (Universidades de la Coruña, Minho, Santiago de Compostela, Porto, Vigo y Trás-os-Montes e Alto Douro) para la creación de grados/titulaciones conjuntas”.

La motivación interna de UNISF está relacionada con las experiencias previas con que cuentan los socios, las cuales se han desarrollado en multitud de iniciativas dirigidas a ejecutar proyectos de

formación de grados/titulaciones en colaboración, dentro de los formatos permitidos por el ordenamiento legal.

Se cuenta también con la experiencia de colaboración de las universidades de Galicia – Norte de Portugal, a través de la Red CEER, en diversas iniciativas y proyectos. Tanto es así que el proyecto UNISF nace a partir de la "Estrategia de la Red de Universidades de la Eurorregión para el Desarrollo Inteligente, Sostenible e Integrador, 2015-2020" de la Red CEER.

Además, la Red CEER ha trabajado desde hace años en acuerdos de colaboración para el desarrollo de programas de movilidad y formación conjunta, que se han plasmado en documentos como la "Declaración CEER de Braga" o el acuerdo del "Programa de Movilidad Euro-regional".

Estas iniciativas y experiencias motivan internamente la elaboración del plan estratégico UNISF, puesto que así se ayuda a sistematizarlas y se crea la posibilidad de aprovechar los conocimientos adquiridos sobre los procedimientos y obstáculos que se van a encontrar.

D. CUÁLES SON LOS COMPONENTES PRINCIPALES DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se desarrollan los siguientes componentes del plan estratégico, indicando en cada caso en qué consisten y cuál es contenido que se elabora para UNISF.

1. Marco temporal
2. Contextualización
3. Valores
4. Visión
5. Misión
6. Fines, Objetivos, Indicadores, Acciones
7. Seguimiento y Evaluación

1. MARCO TEMPORAL

Una referencia temporal de interés es el periodo de programación de los fondos estructurales de la Unión Europea, 2021-2027, que tienen una intervención transregional en la RIS3 (estrategia de investigación e innovación para la especialización inteligente) de Galicia – Norte de Portugal.

El marco temporal que se considera idóneo para UNISF es de 7 años, desde 01/07/2017 hasta 31/12/2025.

Este periodo incluye las acciones propias de ejecución del proyecto y su desarrollo posterior, mediante la implantación de las acciones formativas, la observación de su evolución y el diagnóstico y aplicación de medidas correctoras.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

Se hace una referencia empírica al contexto en el que operan las universidades de Galicia y Norte de Portugal y que puede afectar al plan estratégico. Este ejercicio de contextualización contiene dos elementos.

- 2.a. Análisis empírico del contexto tecno-económico de Galicia y Norte de Portugal, con el papel que desempeñan sus universidades.
- 2.b. Análisis DAFO sobre Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se perciben en el seno de UNISF.

2.a. Contexto tecno-económico y papel de las universidades

Se hace un breve análisis de la situación tecno-económica en que se desenvuelven las universidades UNISF, por medio de indicadores.

Los datos básicos que se toman como referencia para la construcción de indicadores son los siguientes.

DATOS BÁSICOS DE GALICIA - NORTE DE PORTUGAL.

	Galicia	Norte de Portugal
GASTO I+D, 2018 (MILLÓN EUROS)	591	922
PARTICIPACIONES H2020, 2014-2019 (NÚMERO)	370	673
CONTRIBUCIÓN UE H2020, 2014-2019 (MILLÓN EUROS)	114	222
PERSONAS EMPLEADAS EN SECTOR DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (SECCIÓN NACE J) (PERSONAS), 2018	17.469	25.956
POBLACIÓN DE 15 A 64 AÑOS CON EDUCACIÓN TERCIARIA (NIVELES 5-8 ISCED11), 2019 (PERSONAS)	587.400	501.900
PIB 2019 (MILLÓN EUROS)	64.430	63.279
POBLACIÓN 2019 (PERSONAS)	2.700.441	3.572.583

Fuente: Elaboración propia a través de datos de EUROSTAT, CORDIS.

La búsqueda del significado de estos datos se efectúa por medio de la construcción de indicadores, que cuentan con las siguientes características:

- Simplicidad. Se elabora un número limitado, aunque suficiente de indicadores, sin manipulaciones innecesarias.
- Transparencia. Los resultados obtenidos mediante los indicadores son fácilmente recalculados.
- Continuidad. Es posible la elaboración de los mismos indicadores a lo largo del periodo que abarca el plan estratégico y los años posteriores que se considere necesario.
- Fiabilidad: Los indicadores siempre proceden de fuentes fiables de información.
- Redundancia. Es posible que varios indicadores sean redundantes, al estar altamente correlacionados. Sin embargo, se mantienen si contienen mensajes diferenciados desde el punto de vista de la toma de decisiones en política de innovación.
- Normalización. Los indicadores pueden tener unidades diferentes de medida, por lo que se emplea un procedimiento de normalización de los datos que consiste en hallar los valores relativos de Galicia en relación con España y de Norte de Portugal en relación con Portugal.

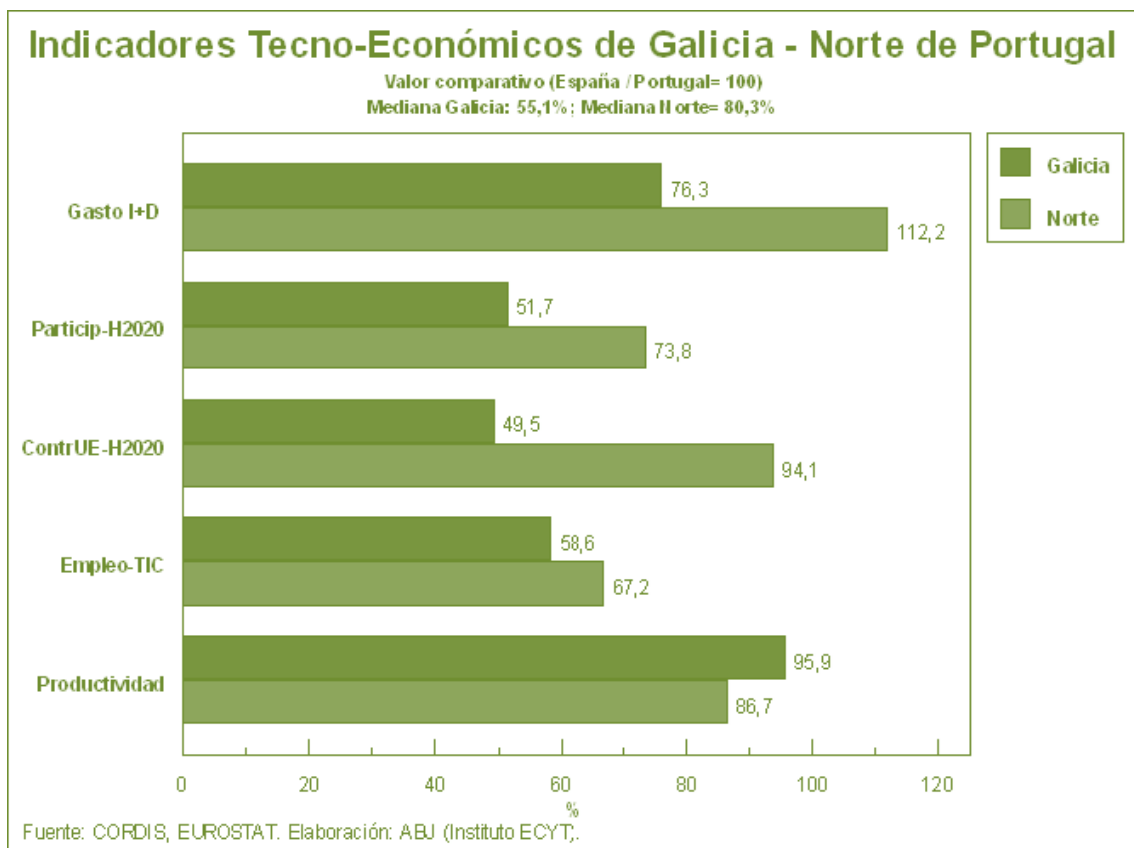
Se elaboran indicadores en dos ámbitos:

- El contexto tecno-económico general de Galicia y Norte de Portugal.
- La actuación de las universidades de Galicia y Norte de Portugal.

Se considera, en primer lugar, el contexto tecno-económico de Galicia y Norte de Portugal mediante indicadores relativos a los referentes nacionales respectivos (España y Portugal). Se emplean los siguientes indicadores:

- Gasto I+D Total 2018/PIB 2018 (%).
- Participaciones en Horizon-2020, 2014-2019/Población 2016*10.000.
- Contribución UE en Horizon-2020, 2014-2019/PIB 2016*1.000.
- Personas empleadas en sector de Información y Comunicaciones (Sección NACE J) (personas), 2018 / Población, 2018 (%).
- Productividad (PIB por Empleado), 2019.

En todos los casos se expone el valor comparativo del indicador para Galicia y Norte de Portugal en relación con España (100) / Portugal (100) respectivamente. El resultado se expone en el siguiente gráfico.



Los indicadores revelan la siguiente situación tecno-económica de Galicia y Norte de Portugal.

- Galicia y Norte de Portugal están por debajo del nivel tecno-económico medio de sus respectivos países, situado en el valor 100. Con la excepción del indicador de gasto en I+D de Norte de Portugal, todos los indicadores de Galicia y Norte de Portugal se hallan por debajo de 100.
- La situación tecno-económica de Galicia en relación con España es inferior a la de Norte de Portugal respecto de Portugal. La mediana de los 5 indicadores es 55,1% en Galicia y 80,3% en Norte de Portugal.
- Los 4 indicadores de carácter científico y tecnológico de Galicia son notablemente inferiores al indicador de productividad, lo que revela que probablemente la actuación científica y tecnológica de Galicia tiene un débil impacto económico.
- En el caso de Norte de Portugal existe una mejor actuación científica y tecnológica, que no parece traducirse en un impacto acorde en la productividad.

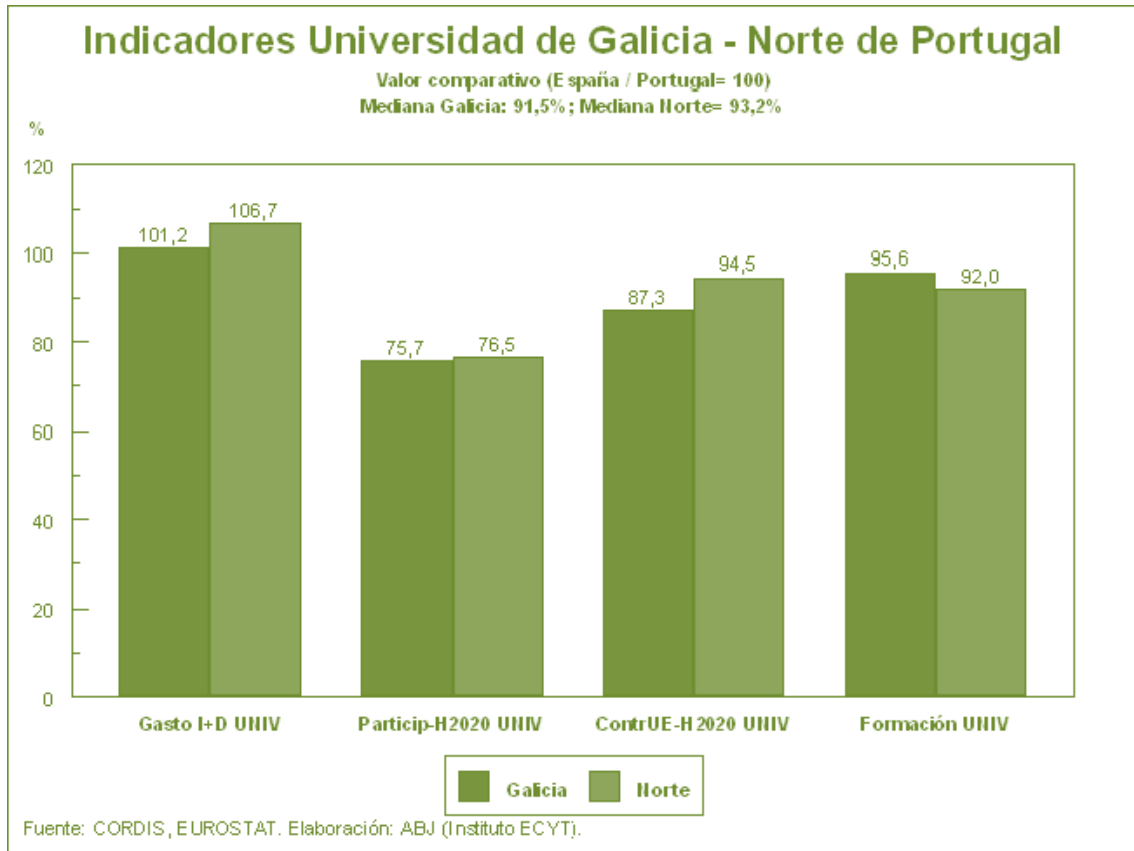
Como conclusión de los indicadores tecno-económicos, se observa que existe una brecha que separa la actuación científica y tecnológica de Galicia y Norte de Portugal de la productividad, lo que revela la necesidad de que la actuación científica y tecnológica de Galicia y Norte de Portugal se convierta en factor decisivo de impulso productivo.

¿Qué papel representan en todo ello las universidades de Galicia y Norte de Portugal?

Los indicadores que señalan la actuación de las universidades de Galicia y Norte de Portugal son los siguientes.

- Gasto I+D de Universidad 2018/PIB 2018 (%).
- Participaciones de Universidad en Horizon-2020, 2014-2019/Población 2016*100.000.
- Contribución UE de Universidad en Horizon-2020, 2014-2019/PIB 2016*1.000.
- Población de 15 a 64 años con Educación Terciaria (niveles 5-8 ISCED11), 2019/Población Total 2019 (%).

De nuevo se emplea el valor comparativo de Galicia y Norte de Portugal en relación con España (100) y Portugal (100) respectivamente. El resultado se expone en el siguiente gráfico.



Se aporta la siguiente interpretación sobre la situación de las universidades de Galicia y Norte de Portugal, teniendo en cuenta su contexto tecno-económico.

- Las universidades de Galicia y Norte de Portugal cuentan con un desempeño científico y tecnológico superior al del conjunto de los agentes de sus sistemas de innovación. La mediana de los 4 indicadores científicos y tecnológicos se sitúa en 91,5% en Galicia y 93,2% en Norte de Portugal, bastante cerca del nivel 100 establecido en España y Portugal y superior a la mediana del contexto tecno-económico, sobre todo en el caso de Galicia (55,1%) y también Norte de Portugal (80,3%).
- Existe un nivel muy parecido en la actuación científica y tecnológica de las universidades de Galicia y las de Norte de Portugal en relación con sus contextos nacionales respectivos. La mediana de los 4 indicadores es muy próxima y los valores comparativos alcanzan un elevado índice de correlación de Pearson de 0,92 (valor máximo 1).
- El impacto social de la actuación científica y tecnológica de las universidades de Galicia y Norte de Portugal en la formación terciaria de la población parece estar equilibrado,

aunque todavía el nivel de la formación terciaria de la población está por debajo del valor 100 de sus contextos nacionales.

Parece, por tanto, razonable esperar que la actuación científica y tecnológica conjunta de las universidades de Galicia y Norte de Portugal, como se plantea en UNISF, permita reducir la brecha con la productividad y contribuya significativamente a la prosperidad económica (productividad) y el avance social (formación terciaria de la población) de sus ámbitos territoriales, alcanzando cotas que se aproximen o incluso superen los niveles medios de España y Portugal.

2.b. DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) resume las percepciones de los responsables de UNISF sobre lo que hay (Debilidades y Fortalezas) y lo que puede haber (Amenazas y Oportunidades).

Este análisis se puede también interpretar desde dos perspectivas: externa e interna. El componente externo identifica las oportunidades y amenazas que proceden de fuera y el componente interno, las fortalezas y debilidades de la propia organización que, en principio, son controlables por esa misma organización. Para ello, cada socio del proyecto ha contribuido en cuanto a los factores que afectan o pueden afectar a UNISF, bem como aos seus produtos. Estas contribuciones se exponen en el siguiente cuadro.

ANÁLISIS DAFO UNISF	
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar desde un contexto de periferia geográfica. • Escasa oferta de unidades curriculares en lengua inglesa. • Poca implicación del UNISF en acciones de dimensión internacional (académicas o no). • Ausencia de políticas de gestión dirigidas a la integración de los estudiantes internacionales (ni apenas de los estudiantes en movilidad). • Pocas vacantes en las residencias universitarias. • Tasas de doctorado muy dispares entre las instituciones del consorcio. • Procesos y organización bastante burocráticos. 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputación pública de las instituciones involucradas. • Excelencia de la investigación y la producción científica del cuerpo docente. • Profesionales de alta competencia (docentes y no docentes). • Estructuras adecuadas. • Respuestas a las necesidades de desarrollo de la comunidad. • Postura inclusiva y sostenible. • Promoción del desarrollo individual y colectivo. • Capacidad de crear soluciones innovadoras para problemas concretos. • Diversidad, amplitud y tamaño. • Compromiso con la calidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Informaciones no concentradas. • Diferentes lenguas e inherentes problemas de comunicación. • Reducida oferta de formación conjunta con universidades de referencia en los contextos nacionales e internacionales. • Diferentes calendarios académicos y de candidaturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente académico favorable a una creciente integración de estudiantes, profesorado e investigadores nacionales e internacionales. • Experiencia en la creación y gestión de ciclos de estudios conjuntos y con financiación asociada. • Proximidad geográfica de todas las universidades aunque estén situadas en países diferentes.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas similares atractivas en otras universidades, con multiplicación de oferta docente semejante entre instituciones homólogas en el mismo espacio geográfico. • Diferencias en los valores de las tasas en España y Portugal, lo cual imposibilitaría acordar un valor común por fuerza mayor debido a la legislación, regulación y orientaciones de políticas internas a las que están sujetas. • Difícil coordinación de la estructura organizacional (escasa información actualizada sobre los procesos específicos de UNISF - solicitudes, matrículas y otras cuestiones académicas). • Aumento del tiempo de decisión en los asuntos UNISF, por co-dependencia de las otras universidades en la toma de decisiones. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de la capacidad formativa en un contexto internacional en base a un proyecto colaborativo y de manera coordinada con otras universidades de nuestro entorno. • Mejoría de los lazos entre las universidades de Norte de Portugal y Galicia. • Localización geográfica privilegiada. • Coste de la vida relativamente bajo. • Excelente calidad de vida. • Espíritu acogedor e innovador. • Creación de un Hubde interoperabilidad entre los diferentes sistemas informáticos. • Campus en ciudades desarrolladas, con una vasta red de transportes que conecta fácilmente las universidades de Galicia y Norte de Portugal. • Optimización de infraestructuras y recursos humanos entre las universidades integrantes del consorcio. • Potencial competitivo derivado de la concreción del consorcio. • Creciente demanda de formación a distancia.

3. VALORES

Se destacan tres valores fundamentales en UNISF.

“Ganancia de todos con la cooperación”

- Todos ganaremos con una cooperación transfronteriza eficiente, que genere un clima de confianza mutua que estimule los negocios y el trabajo en conjunto. Este es el valor de UNISF que da fundamento a la cooperación universitaria de las seis universidades públicas existentes en el territorio y promueve la consolidación de un espacio universitario más unido.

“Intercambio de recursos en favor de la inteligencia, el trabajo, el esfuerzo y la inclusión”

- El intercambio de recursos y servicios entre universidades de ambos lados de la frontera, a través de UNISF, sirve para aproximar el capital humano, la I+D y la innovación, las infraestructuras y las estrategias de planificación. Esto conduce a una apuesta firme por la inteligencia, el trabajo, el esfuerzo y la inclusión, que son las bases de una economía sostenible y resistente y la creación de una Euroregión de referencia en la creación de valor.

“Autoconfianza”

- La creación de una economía más competitiva y una sociedad cohesionada con proyección internacional es la base para generar un proceso de autoconfianza y afirmación de las capacidades de la Euroregión. Con este fundamento valorativo, UNISF promueve la transferencia de la excelencia en el conocimiento que generan las universidades hacia el sector productivo. El impacto en los negocios y la creación de puestos de trabajo harán que la población se asiente en el territorio y aplique sus competencias en favor del crecimiento económico de la Euroregión.

4. VISIÓN

La visión de UNISF se formula mediante el enunciado siguiente.

“En 2025, se habrá reforzado la cooperación docente e investigadora de las universidades de Galicia y Norte de Portugal, con el apoyo de las administraciones públicas regionales.

La creación de esta estructura de cooperación creará programas formativos adaptados a las necesidades de los ciudadanos, estrechará las relaciones de las universidades con el sector empresarial y estimulará la movilidad de los trabajadores, empresarios e investigadores.

La minimización de las barreras jurídicas, administrativas y financieras permitirá reducir el obstáculo que supone la distancia geográfica entre universidades de dos países y el refuerzo de las vías colaborativas de fomento de la I+D+i garantizará la participación de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal en las nuevas fronteras del conocimiento”.

5. MISIÓN

La misión de UNISF se formula del modo siguiente.

“UNISF se propone minimizar los obstáculos geográficos, administrativos, jurídicos y académicos a la colaboración universitaria, contando con el apoyo de las administraciones públicas regionales con competencias en Educación, por medio del despliegue de instrumentos en los siguientes ámbitos.

- **COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y TELEMÁTICA:**
 - Desarrollo de esfuerzos continuos para la mayor homogeneización posible de procedimientos administrativos, jurídicos e académicos entre las universidades de la Euroregión.
 - Integración de servicios académicos para el desarrollo de titulaciones conjuntas de post-grado y campus virtual.
- **ACTUACIÓN ACADÉMICA CONJUNTA:**
 - Diseño de nuevos programas de formación conjunta, con uso de TIC y de acuerdo con las necesidades de Europa.
 - Gestión conjunta e intercambio de infraestructuras, con movilidad de los recursos humanos.
- **PROYECCIÓN EXTERIOR COMÚN:**
 - Mecanismos de transferencia de conocimiento de las universidades a los sectores productivos y conexión con la estrategia de especialización inteligente.
 - Marketing común para favorecer la visibilidad de las universidades de la Euroregión en el exterior.

6. FINES, OBJETIVOS, INDICADORES, ACCIONES

Se expone, a continuación, la estructura de Fines, Objetivos, Indicadores y Acciones del proyecto UNISF. En el caso de los indicadores, se considera la elaboración de la documentación entregable, la base informática y los hitos cuantificables que se proponen para los objetivos. Respecto de las acciones, se hace una breve mención de las más destacadas, puesto que el detalle es tarea a desarrollar en los correspondientes planes operativos.

FINES, OBJETIVOS, INDICADORES, ACCIONES DE UNISF – UNIVERSIDADE SEM FRONTEIRAS			
FIN	OBJETIVO	INDICADOR	ACCIÓN
F.1. El Fin 1 consiste en mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios e infraestructuras de las universidades públicas de Galicia y Norte de Portugal, facilitando la cooperación jurídica, administrativa y telemática que permita superar la fragmentación del sistema de educación superior de la Eurorregión.	O.1.1. Elaboración consensuada de un acuerdo de cooperación interuniversitaria, relativo a la homogeneización de los procedimientos administrativos, jurídicos y académicos que agilicen la creación de programas formativos conjuntos.	I.1.1.1. Documento de la oferta docente de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal que identifique los posibles itinerarios de grados / titulaciones conjuntas. <ul style="list-style-type: none"> Dada la necesidad de armonizar la oferta docente de las universidades de la región Euro-GNP, es necesario mapear la oferta formativa existente en los distintos centros universitarios, detectando experiencias colaborativas previas e identificando los problemas técnicos y legales en su gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> A.1.1.1.1. Revisión y análisis de fuentes de información sobre grados / titulaciones conjuntas en el contexto europeo. A.1.1.1.2. Recopilar y analizar la oferta y demanda docentes y diagnosticar las necesidades de formación de postgrado de la Eurorregión. A.1.1.1.3. Organización de un taller de identificación de obstáculos legales, administrativos y financieros.
		I.1.1.2. Reglamento común en materia de grados / titulaciones conjuntas, con las normas de reconocimiento de la formación transfronteriza conjunta y su gestión, así como los programas y directrices permitidos en el ordenamiento legal. <ul style="list-style-type: none"> Se pretende aclarar el procedimiento de cooperación interuniversitaria entre los dos países, identificando las necesidades de coordinación legal (normativa y convenios marco) y coordinación administrativa (gestión de matrículas, armonización de calendarios, etc.) para avanzar con los grados / titulaciones conjuntas. 	<ul style="list-style-type: none"> A.1.1.2.1. Elaboración de un reglamento común de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal en materia de grado / titulaciones conjuntas, que dictará las normas para el reconocimiento de la formación conjunta transfronteriza y su gestión. A.1.1.2.2. Desarrollar un modelo marco de cooperación multilateral entre universidades que promueva programas de formación conjuntos, con definición de responsabilidades y otros parámetros relevantes, además de cumplir con los requisitos de la legislación de cada país.
	O.1.2. Integración de los sistemas informativos de los servicios de gestión académica, a través de la creación de una solución informática que compatibilice la gestión conjunta de la oferta formativa común por parte de los servicios académicos de cada universidad. Permitirá una	I.1.2.1. Hub de interoperabilidad para la gestión administrativa y financiera, a través de una red informática común. <ul style="list-style-type: none"> Esta plataforma hará disponible las herramientas necesarias para garantizar el intercambio de información entre los servicios administrativos de las universidades respecto de la gestión del proceso de selección y matrícula de los estudiantes, el apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> A.1.2.1.1. Desarrollo de un Hub de interoperabilidad para la gestión administrativa y financiera común a los participantes del proyecto, y respectiva operabilidad mediante el esfuerzo de todo el consorcio.

	<p>consolidación multinivel de los servicios universitarios de las universidades participantes a través del desarrollo de un <i>software</i> que integre varios componentes y servicios universitarios. Esta herramienta permitirá colocar en común la gestión administrativa de los programas de formación conjuntos, promoviendo la interacción entre los servicios académicos de las diferentes universidades. En esta plataforma estarán disponibles las herramientas necesarias para garantizar el intercambio de informaciones relativas a la gestión del proceso de selección y matrícula de los estudiantes, gestión financiera y supervisión de las dinámicas administrativas de los programas.</p>	<p>académico a los estudiantes y la gestión financiera de los programas conjuntos.</p>	
	<p>O.1.3. Desarrollo común de un campus virtual de formación como punto de encuentro para la formación interuniversitaria y la comunicación con el sector empresarial y con el mundo en general. Desarrollo de un espacio virtual de aprendizaje que estará accesible a través de la página web del proyecto, orientado a facilitar la capacitación a distancia. En esta plataforma podrán participar los estudiantes de los programas piloto, las instituciones universitarias (docentes y personal administrativo), y representantes del</p>	<p>I.1.3. Plataforma de e-Learning Universidad-Innovación. Esta plataforma tendrá tres módulos principales: a. Módulo de formación a distancia; b. Módulo de gestión académica; c. Módulo de divulgación de información. Se trata de un espacio virtual de aprendizaje dentro de la página web del proyecto, orientado a facilitar la capacitación a distancia. Permitirá la participación de los estudiantes, el personal docente y administrativo y los agentes del sector empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A.1.3.1. Creación y gestión de la plataforma de e-Learning Universidad-Innovación para la formación conjunta y permanente.

	sector empresarial vinculados al proyecto.		
F2. El Fin 2 plantea alcanzar la excelencia científica en la creación y difusión del conocimiento y la consolidación como universidades innovadoras que son líderes en el fomento de la excelencia en la formación, uniendo las competencias de las universidades públicas de Galicia y Norte de Portugal.	O.2.1. Creación de programas conjuntos entre las universidades de los dos lados de la frontera, que sean experimentales, innovadores y flexibles, mediante el uso de las nuevas TIC y respondiendo a las necesidades de Europa.	I.2.1.1. 2 Programas-piloto de grados / titulaciones conjuntas, 2 de maestría y 2 de doctorado: Máster en Derecho Transnacional de la Empresa y de las Tecnologías Digitales; Máster en Desafíos de las Ciudades; Doctorado en Matemáticas y Aplicaciones; Doctorado en Ciencias Sociales y Envejecimiento. <ul style="list-style-type: none"> • La elección de estos cuatro programas obedece a las experiencias previas de los grupos docentes e investigadores de las universidades participantes y responde a exigencias sociales, empresariales y económicas demostrables. • El diseño e implementación de los grados / titulaciones conjuntas deben presentar un claro valor añadido académico que les permita diferenciarlas en el mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • A.2.1.1.1. Implantación de los cursos. • A.2.1.1.2. Observación de la evolución y desarrollo de los cursos. • A.2.1.1.3. Diagnóstico de la evolución de las titulaciones y aplicación de medidas correctoras.
		I.2.1.2. Impacto directo en la población activa con formación terciaria. <ul style="list-style-type: none"> • Esto se debe a que esta población tendrá acceso a una formación conjunta transfronteriza que mejorará sus posibilidades de empleabilidad. • Contribución de UNISF a alcanzar o superar en 2025 el valor comparativo 100 en formación terciaria respecto de población total a partir de los valores actuales de Galicia (95,6) y Norte de Portugal (92,0). 	
	O.2.2. Intercambio de recursos humanos, infraestructuras y servicios entre las universidades de Galicia y Norte de Portugal, con la promoción de la movilidad de una parte del personal docente de las universidades de ambos territorios.	I.2.2. Impacto directo en toda la población de profesores, investigadores y estudiantes de Galicia y Norte de Portugal. <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto promoverá un movimiento formativo y laboral que contribuirá a la convergencia de estudiantes universitarios de sistemas de ambos territorios. 	<ul style="list-style-type: none"> • A.2.2.1. Bolsa de empleo y prácticas profesionales de la que se podrán beneficiar los futuros alumnos de estos programas.

<p>F.3. El Fin 3 persigue incrementar el prestigio, reputación e imagen de marca conjunta de las seis universidades, a través del impacto deseado en los ámbitos exteriores donde se proyecta UNISF, que son el sector productivo, la estrategia RIS3 de la Eurorregión y la visibilidad en el contexto internacional.</p>	<p>O.3.1. Estrechamiento de las relaciones con el sector productivo en favor de una economía más competitiva.</p>	<p>I.3.1.1. Participación de representantes del sector productivo en proceso de implementación de programas formativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se adopta una metodología que involucre a las entidades públicas y al sector empresarial en la elaboración de programas de enseñanza, para que la transferencia de conocimientos y la generación de habilidades y competencias se adecuen a las necesidades del mercado laboral. 	
		<p>I.3.1.2. Programa de prácticas profesionales tuteladas en empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Por un lado, se promueve la transferencia de conocimientos generados en los programas de formación conjunta hacia el sector empresarial y, por otro, se complementa la formación de los estudiantes con conocimientos prácticos y se promueve su empleabilidad. 	
	<p>O.3.2. Presencia activa en las acciones RIS3 de la estrategia de investigación e innovación para la especialización inteligente de la Eurorregión.</p>	<p>I.3.2. Promoción de la colaboración transregional que permitirá una mayor efectividad y alcance de las herramientas políticas para la innovación y la promoción del conocimiento en el contexto de la especialización inteligente.</p> <ul style="list-style-type: none"> El interés de las universidades en este proyecto radica fundamentalmente en la oportunidad de disponer de un espacio colaborativo que facilite el acceso a recursos y capacidades por parte de los actores de I+D+i que dinamice y optimice la participación en proyectos RIS3. Participación de al menos 2 socios UNISF transregionales en cada una de 5 acciones RIS3 (2021-2027). Participación de al menos 2 socios UNISF transregionales en cada una de 5 acciones Horizon Europe (2021-2027). 	

		<ul style="list-style-type: none"> Contribución de UNISF a reducir en 2027 la brecha que separa la actuación científica y tecnológica de la productividad, alcanzando o superando el valor comparativo 100 en productividad a partir de los valores actuales de Galicia (95,9) y Norte de Portugal (86,7). 	
	O.3.3. Incremento de la visibilidad internacional de las seis universidades de Galicia y Norte de Portugal en el resto del mundo, aumentando las posibilidades de atraer, retener y motivar a los mejores estudiantes, profesores e investigadores.	I.3.3.1. Creación de una imagen de marca corporativa para el proyecto, que incluirá el diseño de un logotipo que se utilizará en todas las retransmisiones y comunicaciones.	
		<p>I.3.3.2. Sitio web del proyecto para la difusión de información, junto con la puesta en funcionamiento de una Intranet para facilitar la coordinación entre socios y actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> El sitio web de la UNISF contará con las herramientas telemáticas necesarias para ofrecer, entre otros, un destacado servicio de información de interés académico y un servicio de difusión de información sobre programas de financiación para la creación de titulaciones conjuntas. 	
		<p>I.3.3.3. Plan estratégico de promoción de la oferta formativa en educación superior de la red de universidades de la Eurorregión en Europa, América Latina y África.</p> <p>En el Plan de comunicación se recoge la normativa vigente para el cumplimiento de las exigencias, reglas y procedimientos en materia de información y publicidad, determinado por la legislación comunitaria, y se regirá así mismo por las disposiciones específicas de la Autoridad de Gestión del POCTEP.</p> <p>Plan de marketing definirá las acciones específicas a desarrollar para aumentar la visibilidad de la educación superior de la Eurorregión, con especial énfasis en la oferta de postgrados, másteres y doctorados creada bajo el proyecto.</p>	

		<p>I.3.3.4. Organización de reuniones de seguimiento y calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se incluye la organización de un Foro Anual del Campus Euroregional, Campus Rede. Esta acción se desarrollará en torno a mesas de debate en el ámbito de la cooperación educativa transfronteriza y transnacional, para la creación de titulaciones / titulaciones conjuntas. • También están contemplados Seminarios de formación para altos cargos universitarios de la red de universidades de la Euroregión. 	
--	--	---	--

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En UNISF, se propone un mecanismo de seguimiento y evaluación en tres fases: ex-ante, intermedia y ex-post, con un análisis previo de las fuerzas y debilidades del proyecto realizado por sus beneficiarios.

- La primera fase se va a realizar mediante acciones de intercambio de información entre los socios, utilizando los medios convencionales de comunicación (teléfono, videoconferencia, e-mail, etc.) y permitirá esbozar los objetivos del plan de comunicación (externo e interno). Se evaluará la propia gestión del proyecto, incidiendo en la eficiencia, eficacia y coherencia del consorcio.
- El seguimiento en fase intermedia examinará los resultados obtenidos en relación con la eficacia de los instrumentos de cooperación jurídica y administrativa de la oferta de grados / titulaciones conjuntas y su implementación a lo largo del proyecto. Se averiguará si el programa encaja adecuadamente en las necesidades administrativas, políticas y de formación del territorio de la Euroregión.
- En cuanto a las acciones en materia de repercusión o alcance del proyecto, se evaluarán mediante cuestionarios de satisfacción dirigidos al personal docente y los estudiantes, cuestionarios on-line en la plataforma del proyecto y número de visitas a la web. La fase ex-post permitirá finalmente valorar el alcance de los resultados generales en términos de eficiencia, productos, efectos e impactos.