



## **I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES**

### **I.2. Consejo de Gobierno**

**Acuerdo 8.1/CG 18-7-14, por el que se aprueba el I Plan Estratégico de Internacionalización de la Universidad de Sevilla.**

Acuerdo 8.1/CG 18-7-14, por el que se conviene, por 30 votos a favor, ningún voto en contra y 4 abstenciones, la aprobación del I Plan Estratégico de Internacionalización de la Universidad de Sevilla, en los términos del documento que se anexa.

#### **ANEXO**

##### PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Vicerrectorado de Internacionalización

Índice:

1. Introducción
2. La internacionalización de la universidad
3. Posicionamiento internacional de la Universidad de Sevilla
4. Estructura del plan estratégico de internacionalización
5. Líneas verticales de actuación
  - 5.1. Internacionalización de la Formación
  - 5.2. Internacionalización de la Investigación
  - 5.3. Internacionalización de la Transferencia de Conocimiento e Innovación
6. Líneas transversales de actuación
  - 6.1. Sistema de gestión de la información para la internacionalización
  - 6.2. Movilidad internacional de PDI, Estudiantes y PAS
  - 6.3. Convenios y alianzas internacionales
  - 6.4. Visibilidad internacional
  - 6.5. Competencias interculturales y en Idiomas
7. Implicaciones para la gestión y puesta en marcha del plan estratégico de internacionalización de la Universidad de Sevilla
8. Referencias

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno****1.- INTRODUCCIÓN**

La internacionalización es uno de los grandes retos de la Universidad Española, en general, y de la Universidad de Sevilla, en particular, al que tendremos que dedicar entre todos gran cantidad de esfuerzos durante los próximos años. No en vano, es uno de los grandes pilares de la Estrategia Universidad 2015 que persigue la modernización y mejora del sistema universitario español; y es también un objetivo prioritario en la agenda del proceso de convergencia europea en materia universitaria y en sus propuestas para la modernización de la enseñanza superior (COM, 2011). Prueba de ello es el lanzamiento, en julio del 2013, de la estrategia de internacionalización de la educación superior en Europa (COM, 2013). En esta misma línea, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte está actualmente trabajando en la 'Estrategia de Internacionalización de las Universidades Españolas' (Mayo, 2014).

En el escenario globalizado que estamos viviendo, las universidades se enfrentan a dos grandes desafíos: en primer lugar, ser capaz de responder a la demanda de personal cualificado, emprendedor e innovador que esté capacitado para desarrollar un trabajo en un entorno global; y en segundo lugar, estar presente en programas, proyectos y redes de cooperación internacional en formación, investigación e innovación, para lo que es requisito imprescindible atraer talento tanto de investigadores como de estudiantes. Dar respuesta a ambos retos permite mejorar la contribución de las universidades a una sociedad basada en el conocimiento. Y para lograrlo, la mejor herramienta es la internacionalización, que facilitará que la universidad pueda responder a la sociedad del siglo XXI que demanda innovación, creación de empleo y la búsqueda del crecimiento sostenible.

Dada la relevancia presente y futura de esta propuesta, la comunidad universitaria debe ser partícipe de lo que significa e implica la internacionalización de la Universidad de Sevilla; y explicitar con suficiente claridad y concreción cuáles son sus objetivos y las diferentes líneas de actuación que nos permitirán alcanzarlos. Con esta finalidad, el Vicerrectorado de Internacionalización ha elaborado el presente documento en el que se recoge el 'Plan Estratégico de Internacionalización de la Universidad de Sevilla'.

Internacionalización es, en esencia, la difusión y comunicación del conocimiento que se crea en una institución universitaria, que permite su apertura y su enriquecimiento gracias al encuentro y el contacto con otras culturas. El conocimiento no tiene fronteras. Por ello, la Universidad de Sevilla tampoco debe tenerlas. Hoy en día, las actividades centrales de la Universidad de Sevilla –formación, investigación científica y transferencia de conocimiento– se sitúan, cada vez más, en contextos globales y abiertos, en los que debe potenciarse la diversidad y la pluralidad. En consecuencia, la internacionalización es una dimensión estratégica que debe articularse progresivamente en la vida universitaria, formando parte sustancial del área de investigación e incorporándose, gradualmente, a todas las facetas formativas y de transferencia de conocimiento. Desde nuestra perspectiva, la internacionalización es una estrategia orientada al medio y largo plazo, apoyada en un proceso transversal –en el que se encuentran implicadas todas las áreas de gobierno y de actuación de la Universidad– que debe tener presente que lo nacional y lo internacional, en ningún caso, son excluyentes.

El Vicerrectorado de Internacionalización de la Universidad de Sevilla tiene como objetivo general incrementar el reconocimiento, visibilidad y posición internacional de nuestra Universidad. Para ello, propone utilizar el denominado 'modelo ofensivo', lo que supone considerar la internacionalización como elemento nuclear de la estrategia de la institución, percibiéndola como un factor clave de concurrencia y competitividad en la que se integran todos los aspectos de su gestión. Somos conscientes de las posibles dificultades que pueden derivarse de estos planteamientos, como son, entre otras, la reducida cultura de internacionalización en investigación en determinados ámbitos de conocimiento,

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

el escaso aprovechamiento de las posibilidades de diferenciación o la ausencia de indicadores y sistemas de información que faciliten la comparación de nuestra institución con otras nacionales e internacionales y favorezcan las propuestas de mejora.

En aras de superar estas barreras, el Vicerrectorado de Internacionalización de la Universidad de Sevilla desarrolla el presente 'Plan Estratégico de Internacionalización' cuyas líneas centrales de actuación se orientan a realizar un diagnóstico sobre las fortalezas y capacidades de nuestra institución en el ámbito de la investigación; la búsqueda de referentes relevantes para cada área de interés; la elaboración de un sistema de información eficaz que facilite la comparación nacional e internacional de la Universidad de Sevilla, así como el estudio de su posición en los rankings universitarios; la identificación y explotación de la red de relaciones con todos los grupos de interés; el seguimiento y desarrollo de la oferta académica internacional de nuestra institución y la potenciación internacional de la marca "Universidad de Sevilla".

Entendemos que los retos propuestos son ambiciosos, aún más, si consideramos la incertidumbre que nos rodea y la encrucijada en la que se encuentra nuestro sistema universitario. Para afrontar esta situación turbulenta pensamos y defendemos que la internacionalización de la Universidad de Sevilla es la estrategia necesaria para salir mucho más reforzados de estos momentos de cambio. Confiamos que la Comunidad Universitaria comparta nuestros pensamientos y estamos convencidos que, entre todos, lograremos potenciar la posición internacional de la Universidad de Sevilla en los próximos años.

**2.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Hoy en día, con un contexto económico basado en el conocimiento, en la innovación y caracterizado por una elevada movilidad socio-económica, las universidades son reconocidas como uno de los motores claves para el desarrollo de un país. En este entorno, uno de los grandes retos de presente y futuro de las universidades es lograr un buen posicionamiento internacional, que sirva como vehículo de atracción de recursos y talento. Para ello, hay que tener en cuenta tanto criterios de eficiencia, mediante la optimización de recursos y la complementariedad de las capacidades; como de eficacia, buscando potenciar el prestigio y la imagen.

Identificar un buen posicionamiento internacional no es una tarea sencilla. Al igual que la excelencia universitaria no es un concepto homogéneo, el posicionamiento es el resultado de un conjunto amplio de variables cuya influencia depende de la misión de cada institución, así como de sus objetivos, financiación y características propias. Es por ello que para analizar la posición internacional de una universidad es necesario estudiar todos y cada uno de los aspectos que, hoy en día, conforman su grado de internacionalización; entendiendo que no existe una única receta general y válida para la internacionalización de todas las instituciones de educación superior. No obstante, tal y como refleja el documento para la estrategia de internacionalización de la educación superior en Europa (COM, 2013), hay tres grandes grupos de áreas claves en la que se tiene que sustentar cualquier iniciativa: (i) movilidad, (ii) internacionalización en casa y (iii) asociaciones, redes y cooperación.

Debemos destacar que, en la actualidad, la internacionalización va mucho más allá de la movilidad, y debe alcanzar a todas las áreas de actividad e impregnar con un enfoque global a la institución. En este sentido, hacemos nuestro el siguiente párrafo: "La internacionalización de la educación superior ya no es sólo acerca de la movilidad de los estudiantes y la firma de acuerdos internacionales. Temas fundamentales son la internacionalización de la investigación, la "fuga de cerebros" versus la "circulación de cerebros", la oferta de dobles titulaciones con socios extranjeros de referencia, el establecimiento de sucursales de campus universitarios en el exterior, la participación de alumnos

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

internacionales, el posicionamiento y análisis de los rankings internacionales, la incorporación de la perspectiva de la competitividad y la relación estrecha con el mundo empresarial. Estos son sólo algunos de los muchos cambios a los que la educación superior se tiene que enfrentar en un mundo globalmente interconectado” (Consortium for North American Higher Education Collaboration, 2011).

Las Universidades pueden afrontar este reto a través de dos grandes enfoques. Un primer enfoque, que podemos denominar tradicional, se centra fundamentalmente en una motivación académica y se orienta hacia la movilidad y acuerdos puntuales de colaboración con otros centros de investigación y educación superior internacionales. Un segundo enfoque, que podemos calificar de ofensivo, persigue desarrollar una estrategia global de la institución hacia su internacionalización. En este segundo modelo, la internacionalización se percibe como factor clave de concurrencia y competitividad, y se integra en todos los aspectos de gestión de la institución. Ambos enfoques no son excluyentes, siendo posible desarrollar un modelo híbrido. Pocas universidades, como la nuestra, han optado por este segundo modelo que es cada vez más demandado para lograr una buena estrategia de internacionalización.

Como señalábamos en el epígrafe anterior, la internacionalización se fundamenta en la difusión y comunicación del conocimiento. En nuestros días, el conocimiento puede generarse en cualquier parte del mundo y se transfiere con una creciente facilidad al ámbito empresarial, en el que las fronteras nacionales hace ya décadas que vienen debilitándose. Las universidades no son ajenas a este proceso de globalización en diferentes vertientes. Por un lado, deben formar estudiantes orientados a un mundo profesional internacionalizado, en el que los graduados y postgraduados no sólo adquieran competencias técnicas y específicas de su área de conocimiento, sino también otras capacidades transversales como las competencias interculturales y en idiomas.

Por otro, la creciente movilidad de estudiantes hace necesario generar la capacidad de atraer talento de cualquier parte del mundo. Los estudiantes ya no eligen únicamente la universidad por su proximidad, sino también por su reputación y nivel de excelencia global. Así, las universidades pueden optar por un modelo localista, orientado exclusivamente a satisfacer una demanda ligada con su contexto geográfico más próximo, o por un modelo global (world-class universities), con un enfoque docente e investigador internacional.

Por otra parte, la investigación ha sido, desde siempre, una actividad internacional, en el que los trabajos se desarrollan y difunden a través de mecanismos globales (equipos y proyectos internacionales de investigación, intercambio de ideas en foros internacionales, publicación en revistas globales, etc.), lo que implica que la internacionalización es un requisito indispensable para la excelencia investigadora. Y finalmente, la globalización de la economía y de las actividades empresariales están también demandando un enfoque internacional en los procesos de transferencia del conocimiento e innovación desde la universidad a la empresa.

Todo ello se produce en un contexto con recursos escasos, con la creciente preocupación por acertar en las prioridades a la hora de realizar inversiones. Este contexto de escasez, unido al incremento notable de la competencia internacional y de la movilidad internacional de los estudiantes, ha generado un interés en herramientas que fundamentan la toma de decisiones en cuanto a la dotación presupuestaria. En este sentido, la “propuesta para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español”, realizada a solicitud del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, muestra su preocupación por la falta de “centros de excelencia” a nivel internacional en España, e insta a fomentar la calidad por medios que podríamos calificar de “competitivos”. En dicho documento, se recoge la necesidad de evaluar el potencial de desarrollo y competitividad de cada institución y realizar comparativas a nivel nacional e internacional.

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

Este planteamiento no es, de ningún modo, novedoso y se ha visto reflejado desde hace tiempo en los conocidos como “Rankings Universitarios”. Estos sistemas gozan de una larga tradición en el ámbito anglosajón y, recientemente, han ido ganando importancia en todo el mundo. Hemos de ser conscientes que el impacto y popularidad actual de los rankings no es más que un claro reflejo del grado de internacionalización de las universidades. En décadas pasadas, las instituciones sólo se comparaban con aquéllas que tenían una elevada cercanía geográfica. Hoy en día, la comparación se realiza a nivel global, teniendo en cuenta el papel de los diferentes continentes y sus áreas de influencia. A partir del 2010, con la plena implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, esta situación es aún más relevante.

La importancia de los rankings universitarios ha crecido de manera exponencial a medida que la sociedad, en general, y los gobiernos, empleadores y estudiantes en particular, utilizan estas herramientas de clasificación para tomar decisiones relativas a la inversión de fondos, a la contratación de personal o a la movilidad. En definitiva, el fundamento de estos rankings no sólo reside en la capacidad de las diferentes universidades para atraer estudiantes, sino que también tiene una posible repercusión sobre la relación de las universidades con las diferentes instituciones públicas y privadas.

Son muchas las voces, internacionales y nacionales, que consideran que los rankings universitarios ofrecen una información útil, a pesar de todas sus posibles imperfecciones y de las duras críticas que se han vertido hacia ellos. Por una parte, ofrecen una información esencial a la sociedad, que demanda análisis independientes; por otra, a las propias universidades, que deben conocer sus fortalezas y debilidades en comparación con el panorama global. Entre los rankings internacionales y nacionales más prestigiosos podemos destacar los siguientes: Academic Ranking of World Universities (ARWU) elaborado por el Shanghai Jiao Tong University Institute of Higher Education, el Times Higher Education’s World University Ranking; el QS World University Ranking o el NTU elaborado por la Universidad de Taiwán. No obstante, es necesario resaltar que existen otros rankings tanto a nivel nacional (A4U, I-UGR o IVIE), como internacionales (U-Multirank, apoyado por la UE) que deben ser tenidos en cuenta. Cada uno de ellos persigue un objetivo diferente (algunos pretenden evaluar la excelencia global de la institución, mientras que otros se centran en generar perfiles de instituciones), así como poseen indicadores y metodologías dispares que dificultan su comparación. En este sentido, los aspectos analizados están ligados al proceso de aprendizaje, a la innovación, a la transferencia de conocimiento, a la orientación internacional de la institución, ...etc; pero, sobre todo, a la faceta investigadora.

Esta nueva realidad obliga a las universidades a plantear su estrategia de actuación. Los rankings universitarios han venido para quedarse y es necesario saber gestionarlos. No obstante, nunca deben ser considerados como un fin en sí mismo, sino como un camino o guía de mejora para una institución universitaria, a fin de ganar no sólo visibilidad internacional; sino también, una posición ventajosa que facilite la asignación de recursos a todos los niveles (De Filippo et al, 2012).

En esta línea, y tal y como expone el proyecto europeo IMPI (Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation, 2012), hay que ser conscientes de la necesidad de trabajar en cinco dimensiones claves para lograr incrementar el grado de internacionalización de nuestra universidad:

- (i) Mejorar la calidad de la formación en términos internacionales
- (ii) Mejorar la calidad de la investigación internacional





**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

- (iii) Formar a los estudiantes para un mundo globalizado
- (iv) Incrementar la reputación y visibilidad internacional
- (v) Proporcionar un servicio a la sociedad y a la comunidad en general

El presente plan estratégico de internacionalización de la Universidad de Sevilla tiene en cuenta todas y cada una de estas dimensiones. Plantea una propuesta ambiciosa pero realista, teniendo en cuenta en todo momento cuál es la misión como universidad pública que debemos perseguir, así como cuál es el futuro que queremos para nuestra institución. Con esta intención, los elementos básicos tenidos en cuenta para la elaboración de esta estrategia de internacionalización han sido los siguientes:

- Plantear unos objetivos claros a medio y largo plazo
- Realizar una valoración objetiva de los recursos y capacidades de la Universidad de Sevilla
- Conocer cuáles son las “reglas del juego” y con quién se compete
- Establecer sistemas que permitan la mejora e incrementen la posibilidad de éxito de las estrategias propuestas

En definitiva, la internacionalización constituye para la Universidad un reto ineludible, no sólo en España, sino en todo el mundo. Las iniciativas orientadas a la internacionalización del sistema de educación superior son muy numerosas. En el ámbito europeo, la declaración de Bolonia en 1999 supone un aldabonazo en este sentido. Asimismo, la renovada agenda para la modernización de las universidades, conjuntamente con el lanzamiento de la estrategia Europa 2020, el lanzamiento oficial del Espacio Europeo de Educación Superior en 2010 y el impulso de la movilidad a través de nuevos programas educativos, como ErasmusPlus y de investigación (Horizonte 2020) y de nuevas políticas de investigación y de innovación, vienen a resaltar esta propuesta. Y también, como señalábamos al principio de estas líneas, la Comisión Europea ha puesto en marcha la Estrategia de Internacionalización de la Educación Superior en julio de 2013 (European Higher Education in the World).

Tras todo lo expuesto, no podemos terminar sin reseñar que son varias las dificultades a las que hay que enfrentarse a la hora de desarrollar e implantar una estrategia de internacionalización en nuestra universidad. Entre estas diferentes barreras, podemos destacar las siguientes:

- a. Cultura de internacionalización en investigación, transferencia de conocimiento y formación dispar según áreas consideradas.
- b. Rigideces normativas, especialmente en la política de reclutamiento y selección del personal (atracción de talento).
- c. Aprovechamiento limitado de la posibilidad de diferenciación y/o especialización (dentro de ser una universidad generalista).
- d. La adaptación “sui generis” al Espacio Europeo de Educación Superior
- e. Falta de indicadores y de sistemas de información que permita la comparación nacional/internacional y favorezca las propuestas de mejora
- f. Financiación insuficiente

A pesar de estas posibles barreras, entendemos que la internacionalización debe estar presente como estrategia global (transversal) de la Universidad de Sevilla, orientando la toma de decisiones a medio y largo plazo en la medida en que afecta a la totalidad de actividades que realiza la universidad (formación, investigación, transferencia) y a todos sus agentes (estudiantes, PDI, PAS).

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno****3.- POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

Como manifestábamos al principio de estas líneas, el posicionamiento internacional de una universidad es el resultado de un amplio conjunto de variables cuya influencia depende de la misión, objetivos, financiación y características propias de cada institución. No obstante, para poder llegar a plantear posibles líneas de mejora, es necesario conocer la situación actual, con la idea de identificar cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles y, en consecuencia, proponer posibles actuaciones.

Por ello, a continuación exponemos un somero análisis de las principales magnitudes que afectan al posicionamiento internacional de nuestra universidad, que organizaremos en tres grandes bloques: (i) formación –enseñanza y aprendizaje–; (ii) transferencia de conocimiento e innovación; y (iii) investigación.

Respecto al primer bloque, destacar que la Universidad de Sevilla se caracteriza por una elevada movilidad internacional de estudiantes, tanto entrantes como salientes. Así, en el curso 2012-2013, 1693 alumnos extranjeros visitaron nuestra universidad gracias al programa Erasmus, y 1605 de nuestros alumnos cursaron parte de sus estudios en algún país europeo. Junto a ellos, hay que destacar que 1290 estudiantes internacionales ocuparon nuestras aulas en estudios de grado y de primer y segundo ciclo, 583 en títulos de máster oficial y 615 en los diferentes programas de doctorado. Por su parte, el Centro de Formación Permanente, mediante la oferta de sus títulos propios, captó a 244 alumnos internacionales; mientras que los cursos y seminarios derivados de los múltiples convenios firmados por la Universidad de Sevilla con otras universidades (Indiana University, St. John's University, Texas Tech University, University of Michigan, ...etc) o con instituciones orientadas al intercambio internacional (CIEE, ISA, API,..etc), lograron que 1382 estudiantes internacionales realizaran algún tipo de estudio en nuestra universidad. Finalmente, el programa SABIUS (Study Abroad) atrajo a 368 alumnos, combinando una oferta académica y cultural.

Todos estos datos, junto al elevado nivel de satisfacción de los estudiantes internacionales que eligen a la Universidad de Sevilla para realizar sus estudios (entre las cuatro mejores universidades españolas según la valoración realizada por el portal internacional Study Portals, en septiembre del 2013) nos sitúan como una de las universidades europeas de mayor potencial en este campo. Concretamente, el reciente ranking universitario impulsado por la Unión Europea, U-Multirank (2014), nos posiciona en un nivel excelente en movilidad internacional de estudiantes. Junto a ella, hay que destacar también la movilidad del PDI y del PAS a través de múltiples convocatorias tanto de los planes propios de la universidad de Sevilla, como de carácter nacional o internacional.

En este mismo bloque, hay también que resaltar la puesta en marcha de las dobles titulaciones internacionales. Aunque queda un amplio margen por recorrer, la Universidad de Sevilla cuenta en la actualidad con ocho dobles titulaciones de grado con universidades de Italia, Francia, Dinamarca, Argentina y Brasil; y once dobles titulaciones internacionales de Master, con universidades holandesas, francesas, alemanas, italianas, ..etc. Por último, se están propiciando numerosos convenios de colaboración internacional en el ámbito del doctorado. En este caso, son fundamentalmente universidades latinoamericanas y europeas las que están participando en este tipo de acuerdos.

También es necesario señalar que se está desarrollando un notable esfuerzo en determinados títulos y centros para ofertar determinadas asignaturas en una segunda lengua (fundamentalmente, inglés). Esta oferta es mucho más rica en las actividades formativas de los programas de doctorado, y tiene una menor presencia en títulos de master o de grados.

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

Finalmente, resaltar el plan de política lingüística (PLUS) cuyo objetivo es dotar a la comunidad universitaria y a su entorno social de las competencias plurilingües y pluriculturales que se precisan para responder con eficacia a los retos de la internacionalización.

Respecto al bloque de transferencia de conocimiento e innovación, subrayar la destacada posición de la Universidad de Sevilla en cuanto a patentes y EBT impulsadas por la institución en el ámbito internacional. De nuevo, hemos de señalar que el U-Multirank (2014) establece que la Universidad de Sevilla ocupa una posición excelente tanto en número absolutos de patentes, como en patentes relacionadas con la industria.

En este bloque, también hay que destacar que actualmente tenemos ‘vivos’ más de 50 proyectos internacionales, la mayoría de ellos procedentes de convocatorias del FP7 y de ERC. Estos proyectos se distribuyen entre todas las áreas de conocimiento, aunque con una mayor concentración en el ámbito de las ingenierías y de las ciencias puras.

Asimismo, participamos en multitud de proyectos de investigación internacionales y redes de colaboración. Entre ellos, se encuentran los siguientes: Tempus IV (Internationalization in Central Asia and the Eastern Neighbouring Area; Euro-Mediterranean Integration Through Lifelong Learning); Specific Programme “ISEC” (2007-2013); Proyectos Multilaterales-Key Activity 4; Proyecto Multilateral Erasmus; Proyecto Intensivo Erasmus; Leonardo da Vinci (European Entrepreneur Ampus; Urban Greening Systems for the Mediterranean Region), etc.

Finalmente, el tercer bloque hace referencia al posicionamiento internacional de la universidad de Sevilla con relación a la actividad investigadora. En este campo, son los valores ligados al volumen de producción científica internacional, al impacto de las citas recibidas o a la presencia de investigadores considerados como ‘altamente citados’, los más influyentes. Junto a ellos, no se puede olvidar el volumen de proyectos internacionales o la presencia en redes de colaboración científica.

De acuerdo con los datos generales extraídos de la WoK (Web of knowledge), a lo largo del periodo 2008-2013, la Universidad de Sevilla tiene un total de 9.893 documentos (no sólo artículos), representando un 2.81% del total de la producción científica española. Si atendemos a la distribución anual de la producción (ver figura 1) vemos que la tendencia es creciente, lo que constituye un proceso esperanzador de cara al futuro.

Año	Publicaciones	% sobre el total España
2008	1292	2,28%
2009	1484	2,38%
2010	1584	2,46%
2011	1668	2,46%
2012	1915	2,68%
2013	1950	2,81%

Tabla 1: Distribución anual de la producción científica de la Universidad de Sevilla (WoK).





## I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno

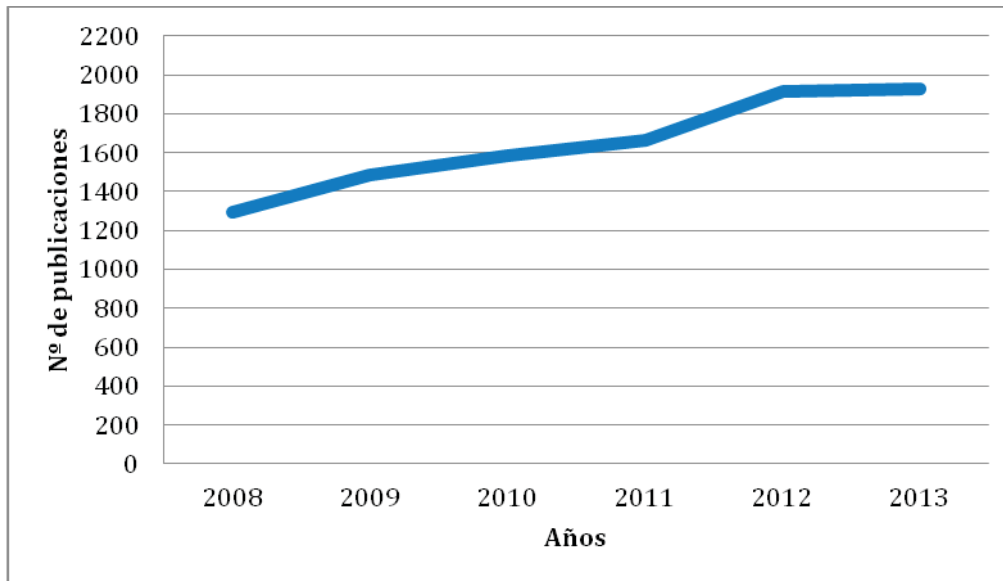


Figura 1: Distribución anual de la producción científica de la Universidad de Sevilla (WoK)

Dadas las grandes diferencias tanto en cultura de investigación como en producción en las grandes áreas de las ciencias, es necesario profundizar más en estos datos para ofrecer una panorámica de la situación actual. En este sentido, el primer paso es distinguir entre las dos principales bases de datos que conforman la WoK: SCI y SSCI.<sup>1</sup>

Año	SSCI	SCI
2007	119	1017
2008	155	1031
2009	191	1158
2010	160	1281
2011	205	1371
2012	227	1573
2013	227	1720

Tabla 2: Distribución anual de la producción científica de la Universidad de Sevilla en SCI y SSCI (WoK).

La tradición de las publicaciones en ciencia domina la producción científica de la Universidad de Sevilla, aunque se debe resaltar el importante crecimiento en las publicaciones vinculadas a las ciencias sociales en estos últimos años. Si desagregamos esta producción en las cinco grandes áreas que propone el WoK (figura 3) se observa que todas las disciplinas presentan una tendencia creciente. Resalta la importancia de las ciencias físicas, pero sin olvidar la gran subida experimentada por las ciencias de la vida (un 45'7% más en 2013 que en 2007). No obstante, las ciencias sociales experimentan las tasas de crecimiento más elevadas. La paulatina incorporación a la cultura científica internacional, en la que prima la difusión y visibilidad de los trabajos científicos, junto a los diversos incentivos personales (entre ellos, la variación en los sistemas de promoción del sistema universitario) pueden

<sup>1</sup> La suma de las publicaciones en SSCI y SCI es inferior al total de cada año expresado en la tabla 1. Ello es debido a que no se incluyen las restantes bases de datos que WoK considera (A&HCI, CPCI-S y CPCI-SSH).



## I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno

ayudar a comprender este incremento en áreas donde no tenía tradición la publicación internacional en revistas de prestigio.

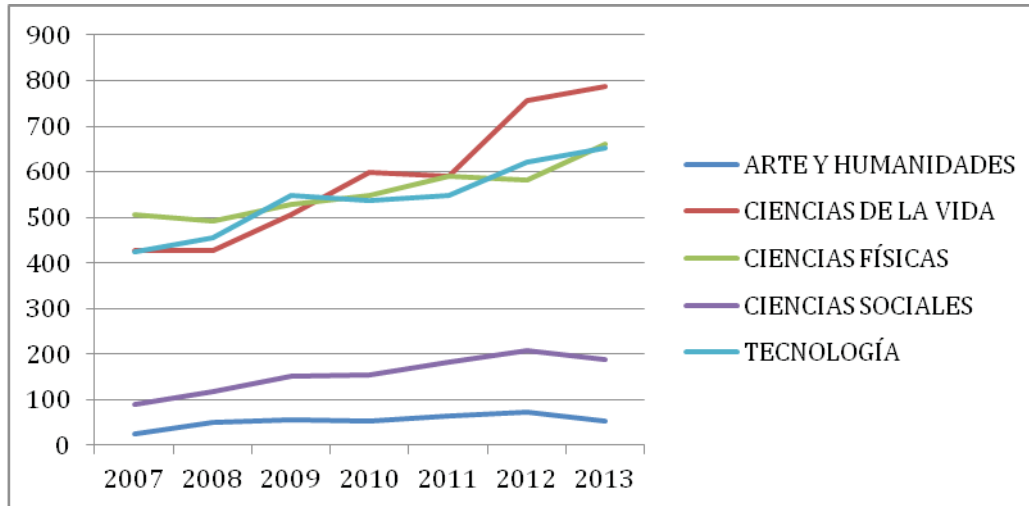


Figura 2: Evolución de la producción científica de la US por áreas de conocimiento (WoK)

Obviamente, estos datos sobre la actividad investigadora de la Universidad de Sevilla son excesivamente generales. Para llegar a conocer y comprender realmente los puntos fuertes y débiles en este campo, es necesario profundizar más detenidamente en cada una de las grandes áreas científicas. Sólo un análisis más detallado de la situación de cada una de ellas nos facilitará plantear líneas específicas de trabajo de cara a mejorar el volumen de producción científica y su impacto internacional.

Sobre estos tres bloques –formación, transferencia de conocimiento e investigación– se definen los indicadores que permiten elaborar la cada vez más amplia gama de rankings internacionales y nacionales. Hoy en día, estas herramientas son ampliamente aceptadas para describir el posicionamiento internacional de una universidad. A este respecto, y sin entrar en un detalle más profundo, podemos distinguir entre aquéllos rankings que dan una posición global de una institución, y que fundamentalmente son de carácter investigador, de aquéllos otros que emplean varios criterios para analizarla, en los que recientemente, además de las tres dimensiones anteriormente mencionadas, se considera la implicación de las universidades con el entorno económico y social que les rodea.

Como acabamos de señalar, en la última década hemos vivido una auténtica explosión respecto al lanzamiento de rankings universitarios. Desde que en el 2004 ARWU (Academic Ranking of World Universities de la Universidad de Shanghai) viera por primera vez la luz, con un amplio reconocimiento internacional, han sido numerosas las instituciones que han elaborado y difundido listas jerárquicas de posicionamiento. A nuestro entender, este crecimiento exponencial no es más que: (i) el reflejo del necesario grado de internacionalización de las universidades y (ii) el reconocimiento de la influencia que este tipo de 'listas' ya tiene y, sobre todo, tendrán, en la toma de decisiones de importante calado para el futuro de las universidades.

Sin ánimos de ser exhaustivos, en la tabla 3 se expone la posición más actual de la Universidad de Sevilla en los rankings internacionales y nacionales de mayor prestigio. Como se puede observar, la Universidad de Sevilla ha mejorado su posición. A pesar de ello, queda un largo camino por recorrer. Dado el tamaño de nuestra institución, son más llamativas las diferencias entre áreas y productividad (tanto científica, como docente y de transferencia de conocimiento) de nuestra plantilla. Nuestro objetivo a medio plazo debería ser alcanzar posiciones similares a aquéllas otras universidades



## I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno

españolas de características y tamaño parejos a la nuestra, como es el caso de la Universidad de Granada, de Valencia o de Zaragoza.

RANKING	2012	2013	2014
ARWU	+500	+500 <sup>2</sup>	AGOSTO 2014
QS	551-600	551-600	SEPTIEMBRE 2014
THE <sup>3</sup>	----	----	OTOÑO 2014
NTU (TAIWAN)	483	434	NOVIEMBRE 2014
URAP	371	354	369
SCIMAGO (SIR)	412	403	OTOÑO 2014
LEIDEN <sup>4</sup>	283	265	296

Tabla 3: Principales Rankings Universitarios

Junto a estos datos generales, es posible identificar ciertas áreas en las que la Universidad de Sevilla ocupa una posición muy competitiva a nivel mundial, como matemáticas (entre las 150 mejores del mundo), o ingeniería e informática (entre las 200 mejores). Los resultados son similares en el ranking QS, que posiciona a la Universidad de Sevilla en la posición 263 en el área de artes y humanidades, en la 314 en ingeniería y en la posición 378 en ciencias de la vida y medicina. En su último informe por áreas (QS, 2014), nuestra universidad contaba con seis áreas entre las 200 mejores universidades del mundo: Educación, Literatura, Historia y Arqueología, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Agrónoma y Geografía. Asimismo, según en ranking elaborado por la National Taiwan University (NTU), la universidad de Sevilla es especialmente fuerte en las siguientes disciplinas: Ingeniería (posición 11 en España, 82 en Europa, and 263 del mundo) y Matemáticas (posición 29 en Europa y 106 en el mundo).

#### 4.- ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo con los planteamientos anteriores, el plan estratégico de internacionalización de la Universidad de Sevilla se estructura en forma matricial, integrado por ocho grandes líneas de actuación: tres de naturaleza vertical y cinco de tipo transversal. Las líneas verticales hacen referencia a las tres grandes funciones que desempeña la universidad en la actualidad, (a) la formación, (b) la investigación y (c) la transferencia de conocimiento dentro del sistema de I+D+i. Por su parte, estas tres áreas fundamentales requieren de un conjunto de medidas de apoyo continuo que configuran las líneas transversales. Estas cinco líneas hacen referencia a (1) la creación de un sistema de gestión de la información para la internacionalización, (2) la potenciación de la movilidad internacional, (3) la gestión de convenios y alianzas estratégicas internacionales, (4) la mejora de la visibilidad y reputación internacional de la Universidad de Sevilla y (5) la mejora de las capacidades interculturales y en idiomas por parte de toda la comunidad universitaria (ver figura 3).

2. Según Docampo(2013), la US sería la duodécima universidad española en este ranking, muy próxima a sus límites de corte para estar clasificada entre las 500 mejores universidades del mundo.

3. Es la primera vez que la US colabora con THE en este ranking internacional.

4. En función del número de publicaciones totales.



## I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno



Figura 3: Plan estratégico de Internacionalización de la Universidad de Sevilla

Para la gestión y puesta en marcha del presente plan, la Universidad de Sevilla cuenta con el Vicerrectorado de Internacionalización, que desarrollará el carácter estratégico de las líneas de actuación propuestas, y con el Centro Internacional que, en su papel de centro de recursos transversales y de apoyo para toda la universidad, será el encargado de llevar a cabo las acciones tácticas contempladas en el presente documento.

## 5.- LÍNEAS VERTICALES DE ACTUACIÓN

### 5.1.- Internacionalización de la Formación

La Universidad actual ha de afrontar el reto de formar individuos para un mundo global. El conocimiento y el mercado laboral traspasan hoy las fronteras nacionales, propiciando la movilidad de las personas y el intercambio del saber en un ámbito geográfico internacional. Así, más allá de los conocimientos técnicos, este contexto otorga un valor creciente al desarrollo de capacidades interculturales y en idiomas, preparando a los graduados y postgraduados para su integración en un mercado laboral sin fronteras. Por ello, la formación ya no puede ser local en ninguno de sus procesos ni agentes, ni en la naturaleza de los estudiantes y docentes, ni en los contenidos, ni en las herramientas empleadas.

En este entorno global y turbulento, en el que los cambios tecnológicos se producen a un ritmo creciente y el conocimiento tienden a quedar obsoleto a una mayor velocidad, se requiere una formación más orientada hacia el desarrollo de capacidades de naturaleza transversal, que proporcione a los estudiantes un mayor grado de flexibilidad y adaptación al entorno con el fin de su integración en el mercado laboral internacional. Entre estas capacidades destacan las capacidades de adaptación, lingüísticas, interculturales, o integración en contextos diferentes y cambiantes.

Las actividades que desarrolla una universidad no son ajenas a estos cambios. La globalización de las nuevas tecnologías hacen aparecer nuevas oportunidades y modos de desempeñar sus funciones básicas. En el caso de la formación, por ejemplo, puede subrayarse la aparición de diferentes modos de formación on-line, especialmente a través de los denominados MOOC (massive open online courses).



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

Este tipo de formación constituye un nuevo reto que la Universidad de Sevilla debe afrontar, en la medida en que trata de dar respuesta a ambas tendencias evidentes del entorno actual: la globalización y el desarrollo tecnológico.

En definitiva, la formación universitaria debe orientarse hacia un modelo de formación integral del individuo, que prepare al estudiante para un mundo cambiante y sin fronteras, dotándole de las capacidades necesarias para adaptarse a múltiples entornos nacionales (flexibilidad). La internacionalización en la formación supone, en suma, que la universidad ha de afrontar este reto desde una perspectiva más amplia que el tradicional concepto de movilidad. Se trata de formar a los estudiantes en un contexto global y con una orientación internacional, más allá del espacio físico en que se desarrolle el proceso formativo.

Objetivos:

- Incrementar la internacionalización de la oferta oficial de formación de la Universidad de Sevilla en todos los títulos, pero especialmente en los de postgrados (master y doctorado).
- Incrementar el número y calidad de dobles titulaciones internacionales, especialmente en títulos de master y doctorado. Siempre, junto a Universidades y centros de educación superior de reconocido prestigio.
- Incrementar la emisión y recepción de estudiantes y PDI en el ámbito docente con universidades extranjeras de excelencia.
- Potenciar las acreditaciones internacionales de nuestra oferta oficial académica.
- Impulsar la captación de profesorado internacional.
- Incrementar la oferta de cursos y títulos de formación online, a través de títulos no presenciales (títulos propios) así como a través de la oferta de MOOCs en las plataformas líderes mundiales.

Líneas de actuación:

1. Formación de talento internacional a través de la incorporación de la perspectiva internacional en todos los títulos ofertados por la Universidad de Sevilla.
2. Potenciar los acuerdos que faciliten la internacionalización conjunta de 'grados + master', que permitan superar las limitaciones de nuestra actual estructura de títulos de grados (4 años).
3. Desarrollo de titulaciones online a nivel de títulos propios (masters propios, expertos y formación continua).
4. Desarrollo de oferta formativa específica para estudiantes extranjeros, relacionadas con la cultura española, la lengua, la historia, etc. Potenciación y reorientación del SABIUS.
5. Puesta en marcha de actividades internacionales de corta duración como 'cursos de verano'.
6. Incorporación en las plataformas líderes mundiales en la oferta de cursos MOOCs.
7. Impulsar los convenios para la promoción internacional de la oferta académica, científica y cultural de la Universidad de Sevilla, tanto con instituciones orientadas a la movilidad internacional (CIEE, ISA, API, ...etc) como directamente con terceras universidades de prestigio.
8. Puesta en marcha de los 'cursos cero' para facilitar la incorporación de los alumnos internacionales a nuestra oferta de grado.
9. Propiciar la presencia de profesorado de proyección internacional en las actividades formativas del doctorado y en seminarios de formación docente.





**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

10. Captación de profesorado internacional. Mantener y reforzar las actuaciones de los diferentes planes propios de la universidad e impulsar la búsqueda de nuevas fuentes de financiación (internacional y/o privadas) para la puesta en marcha de ‘cátedras de excelencia internacional’.
11. Reactivar la figura de ‘Profesor Visitante’ en el ámbito internacional.
12. Desarrollo de acciones relacionadas con la movilidad internacional de estudiantes, PDI y PAS (ver líneas trasversales sobre movilidad y desarrollo de capacidades interculturales y en idiomas).

**5.2.- Internacionalización de la investigación**

En el ámbito de la investigación, la internacionalización constituye un elemento clave por muy diversas razones. En primer lugar, no cabe duda de que la elección de una universidad por parte de los potenciales estudiantes y otros agentes, así como las oportunidades para la captación de recursos de todo tipo, está en función de su posición competitiva en los principales rankings internacionales. En estos rankings, la visibilidad internacional de la investigación constituye el elemento fundamental a la hora de evaluar las universidades.

En segundo lugar, la investigación se desarrolla fundamentalmente a través de redes de investigadores pertenecientes a diferentes ámbitos geográficos, y su difusión internacional configura la base para su evaluación. Por ello, no basta con hacer buena investigación, ya de por sí difícil de realizar sin un enfoque global, sino que dicha investigación ha de ser visible y difundida al máximo en todo el mundo. Prueba de ello es el empleo del número de citas de un trabajo como indicador de calidad del mismo.

Asimismo, hay que destacar que el grado de internacionalización de la investigación es muy diverso en función de las áreas de conocimiento. En este sentido, la Universidad de Sevilla es consciente de la necesidad de promover la investigación internacional en el área de ciencias sociales y humanidades, en la medida en que su potencial de desarrollo puede ser muy elevado.

**Objetivos:**

- Incrementar la producción científica con visibilidad internacional, esto es, publicados en soportes de prestigio (Isi, Web of knowledge, Scimago, etc.).
- Aumentar la producción científica en el campo de las ciencias sociales y humanidades en aras de alcanzar que su participación en el total de la universidad sea más representativa.
- Acrecentar la calidad de la producción científica: publicar por impacto.
- Incrementar el número de proyectos competitivos internacionales con participación de investigadores y grupos de la Universidad de Sevilla.
- Aumentar la participación en foros, congresos y jornadas científicas de prestigio internacional, especialmente cuando los trabajos incluidos en sus actas son considerados como publicaciones internacionales.
- Captar talento investigador internacional.
- Potenciar alianzas estratégicas con centros no universitarios en la base de una investigación compartida.
- Definir la estrategia de actuación de la Universidad de Sevilla frente a H2020 y RIS3.

**Líneas de actuación:**

13. Identificación de los investigadores y grupos de la Universidad de Sevilla de alto potencial, que pueden ser considerados altamente citados o que podrían serlo en un futuro a medio y largo plazo.



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

14. Análisis del posicionamiento internacional de cada una de las áreas científicas de la Universidad de Sevilla como punto de partida para conocer sus puntos fuertes y débiles, y planificar opciones de mejora.
15. Reconocimiento público y formal de los investigadores y grupos de la Universidad de Sevilla con elevada visibilidad internacional.
16. Impulsar la figura de ‘investigador distinguido’ propuesta por la Ley de la Ciencia. Fomentar la figura de ‘Profesor Colaborador’ en el ámbito de la investigación.
17. Desarrollo e institucionalización de un centro orientado a la promoción, participación y gestión de proyectos de investigación internacionales.
18. Desarrollo de programas de doctorado internacionales.
19. Impulsar la co-tutelas internacionales como germen de redes potentes de investigación.
20. Puesta en marcha de la figura de ‘Investigador honorario de la Universidad de Sevilla’.
21. Promoción y desarrollo de la investigación con visibilidad internacional en el área de ciencias sociales y humanidades.
22. Apoyar la participación de grupos interdisciplinares de la Universidad de Sevilla (consorcios) a las diferentes convocatorias de H2020.
23. Incentivar la participación en convocatorias internacionales de prestigio, como ERC
24. RIS3: potenciar la presencia de los grupos de investigación de la Universidad de Sevilla en sus diferentes líneas de actuación.
25. Mantener y reforzar los acuerdos de colaboración con instituciones de investigación de excelencia como el CSIC, para la potenciación y desarrollo de los ‘Centros y Grandes Instalaciones’ de la Universidad de Sevilla
26. Potenciar la colaboración y la movilidad con grupos de investigación de excelencia internacional en sus respectivas áreas
27. Identificar áreas de excelencia por su trayectoria internacional investigadora, para que ejerzan el denominado ‘efecto tractor’ en el resto de áreas afines.
28. Potenciar los institutos de investigación, como instrumentos de gestión y de colaboración entre diferentes áreas.
29. Apoyo a la investigación en aspectos lingüísticos. Desarrollar un programa de certificación de traductores y editores de texto.

**5.3.- Internacionalización de la Transferencia de Conocimiento e Innovación**

La Universidad de Sevilla, como institución orientada al servicio de la sociedad, no sólo tiene el encargo de generar y desarrollar nuevo conocimiento sino, sobre todo, de transferirlo a la sociedad con el fin de mejorar su bienestar. El desarrollo de la I+D+i está ligado indefectiblemente a la investigación y ésta adquiere utilidad social cuando se transfiere a la sociedad a través de la conexión del conocimiento y la investigación con el tejido empresarial promoviendo la innovación.

El desarrollo económico, el bienestar y la creación de empleo dependen en buena medida del dinamismo y fortaleza del ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, en el que la Universidad constituye un

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

actor clave, siempre y cuando esté suficientemente bien conectado con el resto de actores como las empresas, el sistema financiero, las instituciones públicas, los emprendedores, etc.

Pero estos sistemas de I+D+i son cada vez menos locales y su grado de eficiencia depende de su grado de conexión con otros sistemas internacionales. De ahí que se considere esencial potenciar también la internacionalización de los procesos de transferencia de conocimiento, tecnología e innovación desarrollados por la Universidad de Sevilla. Esta internacionalización supone la participación en consorcios universidad-empresa en proyectos internacionales, la conexión con compañías multinacionales para aportar soluciones a sus demandas, la promoción de emprendedores basados en la innovación y potenciales born-global, etc. En este apartado, los campus de excelencia internacional, a pesar de su limitada financiación, juegan un papel central.

Objetivos:

- Impulsar la colaboración entre clústers de empresas y grupos de investigación en los polos de excelencia del CEI A-TECH
- Incrementar la participación de la Universidad de Sevilla en proyectos de I+D+i internacionales, en el que se impliquen en forma de redes de conocimiento tanto empresas como grupos de investigación de la Universidad de Sevilla.
- Aumentar el empleo de instrumentos de protección del conocimiento (patentes, modelos de utilidad, registro industrial, etc.) nacionales y sobre todo internacionales por parte de la Universidad de Sevilla.
- Incrementar los contactos con empresas y otros organismos públicos o privados internacionales.
- Fomentar y dar apoyo a potenciales emprendedores internacionales de la US, identificando y apoyando a emprendedores basados en la innovación potenciales de generar spin-off de tipo internacional (born-global firms).
- Impulsar la relación entre estudiantes y egresados de la Universidad de Sevilla con el mercado laboral internacional.

Líneas de actuación:

30. Difundir y dar apoyo a investigadores y grupos de investigación de la Universidad de Sevilla dentro del programa Horizonte 2020 en dos líneas:
  - Difusión y apoyo a investigadores y grupos interesados en liderar y participar en Horizonte 2020.
  - Potenciar la participación institucional de la Universidad de Sevilla en Horizonte 2020, utilizando los procedimientos necesarios para mejorar el grado de eficiencia en esta participación.
31. Puesta en marcha de la 'Oficina de Proyectos Internacionales' con la idea de fomentar e integrar la gestión de todos los programas y proyectos internacionales en los que puedan participar miembros de la comunidad universitaria. Más allá del Horizonte 2020, la Universidad de Sevilla participa en otros muchos tipos de programas internacionales (cooperación internacional, cooperación al desarrollo, programas de instituciones internacionales, etc.), que deben ser gestionados de manera específica, pero coordinada e integrada.
32. Potenciar e impulsar las 'Cátedras de Empresas' en el ámbito internacional.
33. Promover y facilitar los procesos de registro de instrumentos de protección del conocimiento (patentes, modelos de utilidad, registro industrial, etc.), especialmente en el ámbito internacional.



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

34. Ampliar, al ámbito internacional, los objetivos y acciones de la 'Unidad de orientación e inserción profesional' de la Universidad de Sevilla.
35. Potenciación de las prácticas en empresas internacionales.
36. Vinculación de la US con empresas e instituciones internacionales a través de un programa de seguimiento y vinculación con egresados de la Universidad de Sevilla que actualmente se encuentran ocupando puestos de responsabilidad en este tipo de organizaciones (red de egresados internacionales). Esta actuación permite generar una red muy valiosa para la Universidad de Sevilla, así como mejorar su visibilidad y reputación internacional.
37. Impulsar la firma de convenios y acuerdos con empresas e instituciones de carácter internacional.
38. US-Emprende: Identificar, impulsar y facilitar la creación de spin off o empresas basadas en la innovación por parte de miembros de la comunidad universitaria en el ámbito internacional. Impulso de potenciales empresas born-global, a través de un programa integrado de medidas de emprendimiento basado en la innovación.

**6.- LÍNEAS TRASVERSALES DE ACTUACIÓN**

**6.1.- Sistema de gestión de la información para la internacionalización**

La gestión de la internacionalización de la Universidad precisa de un amplio conjunto de datos específicos y actualizados que, convenientemente tratados, permiten elaborar la información necesaria para el apoyo a los procesos de toma de decisiones en este ámbito. La internacionalización es, como ya se ha mencionado anteriormente, una cuestión transversal, que afecta a la totalidad de ámbitos de la actividad de la Universidad y, en consecuencia, la información relacionada con ella suele encontrarse dispersa y elaborada con criterios diversos.

Actualmente, las necesidades de información sobre la internacionalización son crecientes, tanto desde el exterior como del interior de la Universidad. Externamente, los diferentes rankings universitarios emplean y requieren datos sobre el grado de internacionalización de la institución, en forma muy específica y en unos plazos muy concretos. Internamente, la toma de decisiones sobre internacionalización requieren de un conocimiento preciso de la realidad y el potencial de internacionalización de la propia Institución.

**Objetivos:**

- Disponer de un sistema de información preciso y actualizado, que integre toda la información requerida tanto desde instituciones externas como desde los propios órganos de gobierno de la Universidad con el fin de mejorar el conocimiento de la internacionalización de la Universidad de Sevilla y mejorar el proceso de toma de decisiones orientada a impulsar dicha internacionalización.
- Definir los datos necesarios en función de las demandas específicas de los principales rankings universitarios elaborados a nivel nacional e internacional. Así, se precisa contar con un mapa de indicadores, ya sean porque son utilizados por los diferentes rankings o bien por su utilidad para la gestión interna de la Universidad.
- Identificar la procedencia de cada uno de los datos demandados así como los procesos de elaboración, tratamiento y disponibilidad de los mismos. En este sentido, se hace necesario contar con un protocolo de recopilación de la información generada en los diferentes vicerrectorados de la Universidad de Sevilla
- Dotar a la Universidad de Sevilla de una estructura permanente para la captación, tratamiento y comunicación de los datos e información generada. Esta estructura debe desarrollar los procedimientos necesarios para la sistematización institucional de toda la información relacionada



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

con la internacionalización de la Universidad de Sevilla. Dicha estructura debe contar con los recursos necesarios, tanto humanos como financieros y procedimentales.

Líneas de actuación:

39. Seguimiento actualizado de la posición de la Universidad de Sevilla en los diferentes rankings nacionales (I-UGR, Observatorio IUNE, Fundación CYD, etc. ) e internacionales (Academic Ranking of World Universities –ARWU-; QS University Ranking –QS-; THE Times Higher Education; U-Multirank; National Taiwan University Ranking; Scimago Institutions Rankings, etc).
40. Elaboración de un Mapa de Indicadores para los Rankings, con especificación del formato en que son requeridos y del calendario en que dichos indicadores deben estar disponibles.
41. Colaboración proactiva con las instituciones que elaboran los diferentes rankings, para el suministro puntual de datos actualizados, coherentes y fiables a dichas instituciones.
42. Identificación de la competitividad internacional de las diferentes áreas de conocimiento y grupos de investigación de la Universidad de Sevilla. Se trata de desarrollar un análisis interno objetivo que permita conocer el grado de internacionalización de las diferentes áreas así como su potencialidad de internacionalización futura.
43. Identificación de investigadores individuales de alto potencial internacional, especialmente de aquellos que puedan llegar a convertirse en investigadores altamente citados. Estos investigadores deben ser referentes de la actividad investigadora internacional para el resto del personal investigador de sus respectivas áreas.
44. Identificación de las conexiones existentes entre el PDI de la Universidad de Sevilla y otras Universidades y centros de investigación de reconocido prestigio internacional. Estas conexiones, desarrolladas a nivel investigador, pueden convertirse en un instrumento muy valioso a la hora de establecer acuerdos con instituciones de primer nivel internacional.
45. Participación activa en grupos de trabajo o redes relativas al posicionamiento y visibilidad internacional de las universidades, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

**6.2.- Movilidad internacional del PDI, Estudiantes y PAS**

Uno de los aspectos más visibles, y quizás de los más tradicionales, de la internacionalización de la Universidad es sin duda el de la movilidad, tanto de estudiantes como de profesores, personal investigador y personal de administración y servicios. La Universidad se encuentra en un mundo crecientemente interconectado a nivel mundial lo que tiene implicaciones evidentes. Por un lado, el conocimiento y, por ende, la investigación, se genera a través de redes internacionales de investigadores, por lo que la implicación en estas redes constituye una necesidad para la excelencia investigadora. Por otro, los estudiantes han de adquirir los conocimientos y las capacidades para insertarse en un entorno laboral global, pudiendo localizarse su puesto de trabajo en cualquier parte del mundo. Finalmente, muchas de estas acciones no se podrían llevar a cabo sin la adecuada formación internacional del personal de apoyo de estas múltiples actividades.

En este contexto, la movilidad de estudiantes, profesores y PAS constituye un elemento clave de cualquier estrategia de internacionalización. Más allá de los programas internacionales de movilidad (como el Erasmus+ en el ámbito principalmente docente o de colaboración, o el Horizonte 2020 en el de investigación), también es especialmente importante potenciar la llamada ‘Internacionalización en casa’, propiciando la atracción de estudiantes internacionales a los títulos de la Universidad de Sevilla,





**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

así como fomentando y facilitando la presencia de investigadores internacionales en la Universidad de Sevilla.

Objetivos:

- Desarrollar una cultura de movilidad internacional tanto del PDI como de los estudiantes o del PAS con el fin de articular adecuadamente las líneas verticales de actuación (formación, investigación y transferencia), tanto desde la perspectiva emisora como receptora.
- Contar con una infraestructura de apoyo a la captación, recepción y acogida de profesores, investigadores y estudiantes internacionales, potenciando el carácter internacional de todas las actividades desarrolladas por la Universidad de Sevilla. Mejorar la acogida de los profesores y estudiantes extranjeros que visiten la Universidad de Sevilla y facilitar la visita de los estudiantes y profesores de la US a otros centros de investigación y Universidades extranjeras.
- Contar con una estrategia que oriente la movilidad de profesores y estudiantes de la Universidad de Sevilla a centros de prestigio internacional, a través de los planes propios de docencia e investigación, especialmente con aquellas instituciones de interés preferente para la Universidad de Sevilla, por su relevancia investigadora o docente. Se deben establecer criterios y prioridades en cuanto a los centros y universidades de origen/destino de la movilidad.
- Incrementar la movilidad internacional en términos cuantitativos, tanto en la recepción como la emisión de estudiantes, profesores y PAS.
- Mejorar y facilitar las condiciones de las diferentes modalidades de movilidad internacional de estudiantes, PDI y PAS.

Líneas de actuación:

46. Potenciar las ayudas a la movilidad internacional, tanto orientadas a la docencia como a la investigación a través de los planes propios de la Universidad de Sevilla.
47. Definición de protocolos de actuación en relación con la movilidad de profesorado (establecimiento de requisitos y criterios, procedimientos, cuantías de las ayudas, necesidades de justificación, etc.).
48. Facilitar los procesos de salida de estudiantes de la Universidad de Sevilla que desarrollan parte de sus estudios en centros extranjeros.
49. Desarrollo de una infraestructura de acogida de visitantes extranjeros en la Universidad de Sevilla, que incluya, de manera integrada, entre otros, los siguientes elementos:
  - Diseño de un apartado específico de la web de la Universidad de Sevilla orientada a potenciales visitantes extranjeros.
  - Información sobre la red de alojamientos disponible.
  - Centro de recepción a visitantes extranjeros, a modo de ventanilla única para la resolución inmediata de todos los trámites burocráticos necesarios (tarjetas, acceso a la intranet, bibliotecas, etc.). Crear la oficina única de atención a los visitantes internacionales, ya sean investigadores o estudiantes: 'Punto de atención al visitante internacional: Welcome US'
50. Elaboración de una guía específica para el estudiante internacional.

### 6.3.- Convenios y alianzas internacionales

La internacionalización de las Universidades pasa por la incorporación a redes de universidades ya existentes, así como al establecimiento de acuerdos y alianzas con universidades de diferentes países

**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

en función de las áreas de especialización de cada institución. En este sentido, la Universidad de Sevilla debe potenciar la participación en este tipo de redes internacionales así como favorecer la firma de alianzas y acuerdos bilaterales con centros de investigación y universidades que aporten valor a la Universidad de Sevilla, ya sea en relación con la actividades de formación como de investigación y transferencia. Esta labor debe desarrollarse de acuerdo con una estrategia que oriente la selección de las Universidades y las áreas de conocimiento para este tipo de alianzas.

Esta línea persigue racionalizar los convenios internacionales de la universidad en un doble sentido. Por un lado, la estrategia debe orientar los convenios promovidos por los investigadores y grupos de investigación, con el fin de elevar el nivel de las instituciones con las que la Universidad de Sevilla desarrolle este tipo de acuerdos. Por otro lado, se debe promover e impulsar desde los órganos de gobierno de la Universidad la firma de acuerdos con universidades de reconocido prestigio o con un elevado potencial de crecimiento, facilitando la incorporación del PDI y estudiantes de la Universidad de Sevilla a través de estos convenios.

**Objetivos:**

- Potenciar los puentes internacionales.
- Puesta en marcha de 'Centros de Excelencia Internacionales'.
- Establecimiento de lazos de cooperación con universidades y centros de investigación de excelencia internacional reconocida para impulsar la internacionalización en las diferentes áreas o líneas verticales de actuación de la Universidad de Sevilla (formación, investigación y transferencia).
- Fortalecer e incentivar la presencia en las alianzas universitarias internacionales a través de:
  - a. Proyectos de investigación competitivos a nivel internacional;
  - b. El desarrollo de títulos conjuntos, especialmente a nivel de postgrados (masters y doctorado).
- Impulsar la cooperación al desarrollo, como vía para la obtención de potentes redes de colaboración.

**Líneas de actuación:**

51. Identificar y promover acuerdos estratégicos con Universidades en áreas geográficas de especial interés que cuenten con un reconocido prestigio de excelencia a nivel internacional o con un elevado potencial de desarrollo. En este sentido, se identifican tres áreas de actuación preferente:
  - Estados Unidos. Establecimiento de acuerdos con instituciones de excelencia mundial. En este ámbito, se ha seleccionado una Universidad en la Costa Este (Universidad de Harvard, nº 1 a nivel mundial, según ARWU) y otra en la Costa Oeste (Universidad de California, Berkeley, nº 4 a nivel mundial, según ARWU, nº 1 de carácter público).
  - Asia. Como mercado emergente, las instituciones asiáticas constituyen un objetivo prioritario para la Universidad de Sevilla. Ya se tiene un acuerdo con la Southwest University of Science And Technology (Mianyang) y se trabaja en otros acuerdos con otras universidades de primer nivel, tanto en China como en otros países asiáticos como por ejemplo, en Malasia, Singapur o Corea del Sur.
  - Latinoamérica. Un tercer ámbito geográfico de interés es sin duda Latinoamérica. Muchos de los países de esta región están dedicando importantes recursos en internacionalizar sus instituciones universitarias y están incorporando algunas de sus universidades entre las de primer nivel internacional. En este sentido, son especialmente destacables instituciones universitarias en países como, Brasil, Chile o Perú.
52. Reforzar los acuerdos de colaboración enfocados a la cooperación al desarrollo (Mediterráneo y norte de África)



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

53. Continuar desarrollando alianzas con socios europeos tanto en el ámbito de la docencia como en el de la investigación.
54. Elaboración de protocolos para el desarrollo y seguimiento de los acuerdos con instituciones de educación superior internacionales. En este sentido, se pretende establecer criterios para las universidades con las que firmar los acuerdos, en función de su naturaleza, así como el establecimiento de procedimientos que permitan un adecuado registro y seguimiento de los diferentes convenios firmados.

**6.4.- Visibilidad internacional**

La universidad actual desempeña su actividad en un mundo global en el que los estudiantes seleccionan donde desarrollar su formación en un escenario geográfico más amplio, al tiempo que los investigadores desarrollan sus trabajos en una creciente conexión con colegas de todo el mundo. Este contexto promueve que muchas universidades, como la Universidad de Sevilla, persigan convertirse en una world-class university, esto es una universidad de excelencia y prestigio global, frente a aquellas otras con un marcado enfoque local. Esta orientación global implica no sólo internacionalizar las actividades tradicionales que desempeña la universidad, sino también, su visibilidad. Esta línea trata precisamente de conseguir alcanzar la máxima visibilidad internacional de las actividades desarrolladas por la Universidad de Sevilla en sus tres grandes áreas de trabajo: formación, investigación y transferencia, así como el desarrollo y fortalecimiento de la reputación y notoriedad (imagen de marca) de la Universidad de Sevilla. Esta línea pivota sobre dos grandes áreas de trabajo.

La primera, es la mejora en el posicionamiento de la Universidad de Sevilla en los diferentes rankings universitarios nacionales y, sobre todo, internacionales, conscientes de que dicho posicionamiento constituye actualmente la fuente más relevante de visibilidad internacional. La evaluación internacional de una universidad se apoya en la visibilidad de sus actuaciones. Esta evaluación se realiza fundamentalmente a través de los rankings universitarios que analizan diferentes elementos de la actividad internacional que desarrollan. Asimismo, la atracción de alumnos y profesores de otras universidades extranjeras así como la captación de fondos tanto públicos como privados, va a depender cada vez más del posicionamiento de la Universidad de Sevilla en estos rankings.

La segunda consiste en mejorar y potenciar la imagen de marca de la Universidad de Sevilla, asociada a atributos de prestigio, excelencia y calidad de sus actividades. La idea esencial es hacer visible internacionalmente que la Universidad de Sevilla es una buena institución para formarse e investigar.

**Objetivos:**

- Incrementar la visibilidad internacional de la producción científica desarrollada en la Universidad de Sevilla, promoviendo que cada vez un mayor porcentaje de investigaciones sean visibles internacionalmente.
- Incrementar la visibilidad internacional de la oferta formativa, oficial y propia, que se realiza en la Universidad de Sevilla, haciéndola atractiva para potenciales estudiantes internacionales.
- Desarrollar y potenciar la imagen de marca de la Universidad de Sevilla, asociada a atributos relacionados con la excelencia en su formación y en el nivel de su investigación.

**Líneas de actuación:**

55. Generar y difundir entre los investigadores de la Universidad de Sevilla un protocolo de firma y promover el uso de la firma unificada del investigador, con el fin de evitar que un determinado porcentaje de investigaciones desarrollada por investigadores de la Universidad de Sevilla no sea reconocido por deficiencias en la asignación de su afiliación.



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

56. Incrementar la presencia de la Universidad de Sevilla en plataformas internacionales de estudiantes en las que se ofrece información sobre la oferta formativa de la Universidad de Sevilla así como de las necesidades y trámites necesarios para cursar dichos estudios en la Universidad de Sevilla.
57. Desarrollar un enfoque global de la página web de la Universidad de Sevilla, que sea atractiva tanto para potenciales estudiantes como posibles investigadores visitantes. Este enfoque global debe permitir a cualquier persona externa a la institución y en diferentes idiomas, obtener información sobre la Universidad de Sevilla y sobre cómo acercarse a ella, destacando las fortalezas de la Universidad de Sevilla a nivel internacional.
58. Identificación y difusión de egresados e investigadores de la Universidad de Sevilla de reconocido prestigio internacional. Se trata de generar una red de miembros que pertenecen o han pertenecido a la comunidad universitaria de la Universidad de Sevilla y que hoy cuentan con un curriculum internacional de primer nivel. En caso de ser egresados de la Universidad de Sevilla, se pretende difundir la calidad de la formación (“Yo estudié en la US” o “Estudió en la US”), y en caso de ser docente o investigadores, la idea es poner en valor la excelencia de la Universidad de Sevilla en determinadas áreas.
59. Desarrollar una política integral de comunicación que impulse la difusión de la oferta formativa de la Universidad de Sevilla, especialmente en aquellos títulos que puedan tener una mayor orientación internacional, especialmente en el ámbito de los masters (oficiales y propios) y doctorado.
60. Poner en marcha una política de comunicación institucional sobre el posicionamiento internacional de la Universidad de Sevilla, fundamentalmente con relación a los diferentes rankings universitarios (página web).
61. ‘Embajadores de la US’: propiciar que tanto investigadores como alumnos extranjeros actúen como vehículos de conexión entre nuestra universidad y el resto del mundo.

**6.5.- Competencias interculturales y en idiomas**

El desarrollo de la internacionalización de la Universidad de Sevilla en sus facetas de formación, investigación y transferencia de conocimiento e innovación, exige mejorar el nivel de las competencias en relación con el dominio de idiomas, especialmente el inglés, así como de otras competencias interculturales, tanto de los estudiantes, como del PDI y PAS de la Universidad de Sevilla. Esta necesidad afecta a los tres colectivos esenciales de la Universidad de Sevilla y atraviesa todas las actividades que en ella se desarrollan.

En la investigación, es actualmente imprescindible la participación en foros internacionales y la colaboración con equipos multiculturales. Para ello, el inglés, como indudable lengua de la ciencia actual, constituye un requisito básico para el desarrollo de una investigación de primer nivel internacional. Asimismo, la colaboración en proyectos internacionales con investigadores de diferentes países implica establecer procesos de comunicación, negociación y desarrollo de actividades entre investigadores de diferentes culturas, por lo que se hace cada vez más necesario contar con ciertas capacidades de gestión intercultural por parte de los investigadores de la Universidad de Sevilla.

En el ámbito de la formación, el desarrollo de posibles títulos conjuntos con instituciones universitarias internacionales, y la creciente presencia de estudiantes foráneos en las aulas de la Universidad de Sevilla, promueve la necesidad de desarrollar las capacidades interculturales y mejorar el nivel de idiomas tanto de nuestros profesores e investigadores, como de los propios estudiantes y personal



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

del PAS, para la prestación de servicios a una comunidad universitaria crecientemente internacional. Todos ellos han de desarrollar la capacidad de comunicación con personas procedentes de diferentes contextos culturales y, en muchos casos, se hace necesario comunicarse en sus propios idiomas de origen o, en todo caso, en inglés. Finalmente, no podemos olvidar que el mercado laboral actual trasciende las fronteras nacionales. En el contexto actual, los estudiantes de la Universidad de Sevilla deben desarrollar las capacidades interculturales y en idiomas necesarias para integrarse en un mercado de trabajo global con las suficientes garantías.

Objetivos:

- Mejorar las capacidades interculturales de los estudiantes, del PDI y del PAS que faciliten el desarrollo de su labor en un contexto global, y en la que la comunidad universitaria se hace crecientemente internacional.
- Incrementar el nivel de idiomas, con especial énfasis en el inglés, de toda la comunidad universitaria. A los estudiantes, para facilitarles su incorporación a puestos de trabajo con independencia de su ubicación física (mercado global de trabajo); al PDI para el desarrollo de investigaciones con visibilidad internacional, y facilitar su participación en foros, alianzas y proyectos de relevancia internacional; y al PAS, para una mejor prestación de sus servicios a una comunidad universitaria crecientemente internacional.

Líneas de actuación:

62. Fomentar la formación en idiomas para todos los estamentos de la comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS).
63. Establecer un nivel mínimo de idioma extranjero para los graduados de la Universidad de Sevilla.
64. Promover el desarrollo de títulos en idioma extranjero (inglés) en el ámbito de los estudios de postgrados (master y doctorado).
65. Reforzar el plan de política lingüística de la Universidad de Sevilla (PLUS)
66. Potenciar el Instituto de Idiomas
67. Propiciar seminarios o jornadas multiculturales
68. Fomentar los convenios de colaboración con instituciones que facilitan la conexión multicultural y lingüística entre estudiantes.
69. Propiciar la figura del alumno-tutor en el ámbito internacional, facilitando la 'internacionalización en casa'.

**7.- IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

Los diferentes objetivos que se plantean en el presente documento sólo se alcanzaran si se cuenta con la implicación y el compromiso de toda la comunidad universitaria. Esta, debe comprender que la internacionalización ha dejado de ser un aspecto más de la vida universitaria, para convertirse en un requisito imprescindible para configurar la universidad del futuro.

Por esta razón, en el conjunto de las más de sesenta líneas de actuación que recoge este plan estratégico –concretamente, 39 objetivos y 69 líneas de trabajo–, se encuentran implicados todos y cada uno de los diferentes centros y órganos que conforman la Universidad de Sevilla, con su equipo de gobierno a



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

la cabeza. Todos sus vicerrectorados –investigación, transferencia tecnológica, ordenación académica, profesorado, postgrado, estudiantes, institucional y, por supuesto, internacionalización–, podrán comprobar como un amplio conjunto de los objetivos y líneas de trabajo propuestos recaen sobre sus áreas de responsabilidad, poniendo de manifiesto la estructura matricial que da sustento al desarrollo del presente plan. En definitiva, la internacionalización debe ser entendida en nuestra universidad como un recurso de carácter transversal que afecta y se extiende a todos y cada uno de los ámbitos de su actuación académica.

Junto a este compromiso de carácter global, no podemos dejar de señalar que contamos con un centro específico, el Centro Internacional de la Universidad de Sevilla, en el que recae la función principal de desarrollar y poner en valor cada una de estas propuestas. Como centro de internacionalización de toda la universidad, será responsable de ayudar a coordinar y facilitar que las líneas propuestas puedan ser puestas en marcha y, con ella, alcanzar los objetivos marcados.

Como hemos señalado a lo largo de las páginas precedentes, muchas de las actividades planteadas tienen ya su germen en determinadas áreas de la Universidad de Sevilla, y sólo necesitan de un pequeño impulso para alcanzar los objetivos deseados. En este sentido podemos destacar, entre otras, actuaciones como SABIUS, PLUS, US-Emprende o toda la amplia y extensa estructura desarrollada alrededor del programa Erasmus. En esta misma línea se encuentra, también, el Centro de Formación Permanente (CFP), que cobra un nuevo protagonismo dada la potenciación necesaria de los cursos on-line y de la exigencia de la internacionalización de sus títulos. Como es conocido, el CFP atiende a las necesidades de formación detectadas en el entorno sociocultural y socioeconómico de la Universidad de Sevilla, intentando responder a una petición social que solicita una formación continua dada la rápida evolución de los conocimientos y la influencia de las tecnologías de la información. En este sentido, hay que entender que el entorno actual de la Universidad de Sevilla es global, lo que en ningún caso implica no tener presente lo local o nacional, sino que exige una fuerte apuesta por la internacionalización de los títulos propios.

No obstante, entendemos que la puesta en marcha de este plan estratégico tiene una serie de importantes implicaciones para su gestión que, por su notable interés, deben ser especialmente referenciadas en este epígrafe.

En primer lugar, entendemos prioritario la existencia de una unidad encargada de la ‘gestión de la información para la internacionalización’. Como se pone de manifiesto en las páginas precedentes, las posibilidades de actuación van a estar condicionadas, en cada momento, por la situación de cada una de las grandes áreas o dimensiones que conforman la posición internacional –formación, investigación y transferencia tecnológica-. Y esta situación sólo puede ser conocida y analizada si se cuenta con información actualizada y estructurada. Esta unidad debe ser la responsable de aglutinar la gran cantidad de información dispersa que existe entre las diferentes unidades de gestión (gerencia, ordenación académica, investigación, ..etc) y organizar toda esta información de tal manera que se pueda dar respuesta ágil y segura a las exigencias de las diferentes instituciones que desarrollan los rankings nacionales e internacionales. Hay que incidir en que la petición de información por parte de estas organizaciones es muy diversa, y que cada uno de ellos cuenta con indicadores y dimensiones diferentes que complican sobremanera el análisis de los datos. Por otra parte, esta unidad gestionaría toda la información necesaria para la comunicación institucional de la posición internacional de nuestra universidad.

En segundo lugar, también consideramos muy importante centralizar la atención que recibe un visitante internacional, ya sea este investigador o estudiante. A este respecto, son muchas las unidades de la universidad que se encuentran implicadas en estas actividades (CI, SACU, Investigación ..etc)



**I. DISPOSICIONES Y ACUERDOS GENERALES I.2. Consejo de Gobierno**

complicando las gestiones y ofreciendo una imagen inicial más pobre de la que nos corresponde. En este sentido, la puesta en marcha de una oficina centralizada de bienvenida al visitante internacional (Welcome US), podría ayudar a coordinar las diferentes actuaciones y mejorar notablemente el impacto inicial que ofrecemos.

Por último, entendemos que un tercer aspecto esencial de cara al futuro de la gestión de la internacionalización de nuestra universidad es la puesta en marcha de una 'oficina de proyectos internacionales'. La nueva situación a la que nos enfrentamos, donde la captación de fondos internacionales es un requisito prioritario para el posicionamiento internacional de la institución, pone de manifiesto la idoneidad de esta oficina.

En conclusión, junto a los aspectos puntuales señalados en estas últimas líneas, insistimos en que es absolutamente necesario una total implicación de todos y cada uno de los órganos de gobierno de nuestra universidad en esta ardua tarea de lograr incrementar su grado de internacionalización.

**8.- REFERENCIAS**

Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015. Secretaría General de Universidades. Ministerio de Educación (2011).

COMISIÓN EUROPEA (COM, 2011): "La modernización de la educación superior en Europa: financiación y dimensión social".

COMISIÓN EUROPEA (COM, 2013): "European higher education in the world".

Estrategia de Internacionalización de las Universidades Españolas (2014). Documento de trabajo. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Consortium for North American Higher Education Collaboration [www.conahec.org/](http://www.conahec.org/)

Propuesta para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español", realizada a solicitud del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013).

Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation (2012). European Commission.

Daniela Filippo, Fernando Casani, Carlos García-Zorita et al. (2012) Visibility in international rankings. Strategies for enhancing the competitiveness of Spanish universities, 949-966. In *Scientometrics* 93 (3).

\*\*\*