



Plan Estratégico de la
Universidad de Sevilla



Plan Estratégico de la
Universidad de Sevilla

EDICIÓN
UNIVERSIDAD DE SEVILLA
www.us.es

COPYRIGHT 2017
© de los textos: Universidad de Sevilla

DISEÑO Y MAQUETACIÓN Alejandro Rojas
IMPRIME Coria Gráfica

Todos los derechos reservados

Depósito Legal
IMPRESO EN ESPAÑA | 2018



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARTA DEL RECTOR 7

PRESENTACIÓN 9

LAS PERSONAS 11

EL PROCESO 12

NUESTRO PLAN 14

¿Qué queremos ser? – EJE I
IDENTIDAD UNIVERSIDAD DE SEVILLA US
18

Línea 1  21
COMUNIDAD US

Línea 2  25
CREAR CONOCIMIENTO

Línea 3  29
TRANSMITIR CONOCIMIENTO

Línea 4  33
TRANSFORMAR CONOCIMIENTO

Línea 5  37
UNIVERSIDAD INTELIGENTE

Línea 6  41
EFICIENCIA Y CAPTACIÓN DE RECURSOS

Línea 7  45
INTERNACIONALIZACIÓN

¿Qué queremos lograr? – EJE II
GENERAR VALOR A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO
24

¿Cómo lo queremos lograr? – EJE III
CONSTRUYENDO PARA EL FUTURO
36

Anexo  49
ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA





AVANZANDO JUNTOS LLEGAREMOS LEJOS

EL PRESENTE

El inicio del siglo XXI ha desvelado la necesidad de enlazar el progreso social con la creación de valor para lograr una sociedad más justa y avanzada. En este nuevo marco de referencia, las instituciones de educación superior, como la Universidad de Sevilla, tenemos mucho que aportar. Debemos ser la piedra angular sobre la que se construya el futuro, propiciando que el resultado de nuestras actividades tengan un gran impacto en el desarrollo social, económico y cultural de nuestra sociedad.

EL PASADO

En la primera década de este siglo, los cambios acontecidos por la implantación de propuestas como el espacio europeo de educación superior o el espacio europeo de investigación, junto a la tremenda crisis económica que ha azotado a nuestras universidades, propiciaron un periodo convulso en el que no era sencillo avanzar. Sin embargo, y a pesar de que los vientos no soplaban a favor, cabe decir que la Universidad de Sevilla supo reaccionar con una enorme dosis de responsabilidad, entrega e imaginación. Como señalaba Alfred Einstein, 'en época de crisis, sólo la imaginación es superior al conocimiento'.

EL FUTURO

Pero los nuevos vientos exigen nuevos retos. Tras el lento paso de la tempestad, es necesario poner en marcha un proyecto creíble y realizable que cuente, además, con el beneplácito de todos y con las ideas claras sobre su meta. Una buena tripulación, a medida que va navegando, concedora de

que no tendrá una travesía lineal, va rectificando su camino según las condiciones del entorno. Pero si tiene que tener muy claro a qué destino quiere llegar para organizar de la mejor manera posible sus recursos y sus esfuerzos. En eso consiste realmente la estrategia: en construir el futuro.

NUESTRO PLAN

El plan estratégico de la Universidad de Sevilla 2018-2025 nace para ser el oriente de nuestros esfuerzos futuros. No se trata de una compilación de acciones concretas a ejecutar en los próximos años, sino la guía que canaliza la dirección de las acciones del mañana. El futuro es incierto y, aunque nos esforcemos en anticiparnos, difícilmente podremos plasmar con exactitud qué va a ocurrir en los años venideros y cómo tendremos que actuar. Pero si podemos explicitar qué es lo que queremos ser y hacia dónde queremos ir, y concretar todo ello en un conjunto de líneas estratégicas que marquen el futuro de nuestra universidad.

Son muchas las ideas que se aglutinan en este Plan Estratégico, pero todas ellas tienen como nexo común nuestro compromiso de trabajar por y para la sociedad, creando con ella un valor compartido. Este es un plan elaborado entre todos y para todos, bajo la creencia de que la Universidad de Sevilla prosperará gracias a las propuestas comunes que se recogen en él.

D. Miguel Ángel Castro Arroyo
Rector de la Universidad de Sevilla



ABIERTA A LA SOCIEDAD



Presentación

LAS PERSONAS

EL PROCESO

NUESTRO PLAN





PRESENTACIÓN

En la Universidad de Sevilla armonizamos pasado, presente y futuro: un pasado de 512 años de impulso al conocimiento; un presente volcado en la innovación y la calidad de la enseñanza/aprendizaje, de la investigación, de la transferencia de conocimientos y de la cultura, con una clara vocación internacional; un futuro comprometido y responsable con el entorno social y el desarrollo sostenible.

Desde que Maese Rodrigo la fundó hace más de cinco siglos, la Universidad de Sevilla ha recorrido un camino largo y rico, acumulando un tesoro de experiencias con su entorno más cercano, con Europa y con América. También ha reunido un valioso tesoro patrimonial que incluye desde artes plásticas hasta arquitectura monumental, sin olvidar un fondo bibliográfico único en el mundo.

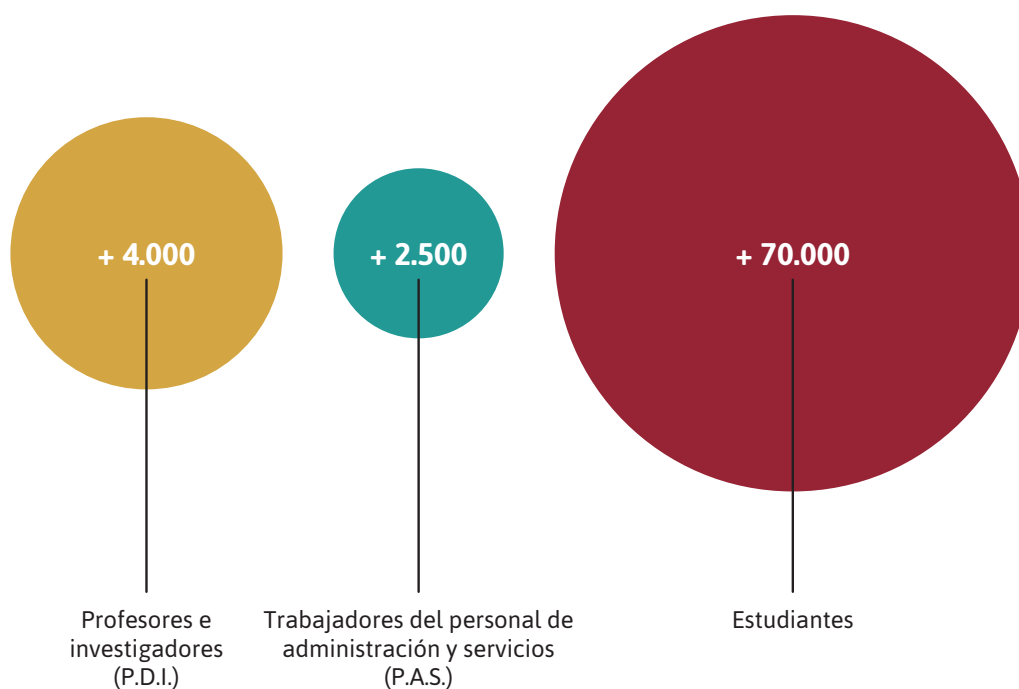
La Universidad de Sevilla nunca ha dejado de latir desde el mismo corazón de la ciudad. Desempeñamos un papel importantísimo en el crecimiento urbano de la capital hispalense. A lo largo de los años, la Universidad de Sevilla ha multiplicado sus focos de conocimiento, expandiéndolos por todo el territorio de la ciudad, cuidando, igualmente, su proyección en toda la provincia. Para la Universidad de Sevilla su campus universitario es la propia ciudad, sobre la que se extiende en nueve polos de influencia socio-económica y cultural.

Más de 75.000 personas, entre estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, integran nuestra comunidad universitaria. La Universidad de Sevilla es la segunda en dimensión de España y la primera de Andalucía. Nuestros ideales siguen siendo los mismos que impulsaron a Maese Rodrigo en 1505 a dotar a Sevilla de una universidad moder-

na e internacional. Nuestros principios motores son la pasión por la ciencia, el amor por la sabiduría y el espíritu de servicio público. Nuestro fundador quiso una universidad abierta a todas las personas, no solo para las élites, y, además, luchó por una universidad independiente.

La Universidad de Sevilla, reconocida como Campus de Excelencia Internacional, se ha consolidado como una gran universidad generalista, con una importante y extensa oferta formativa de calidad en grado y postgrado, con un amplio conjunto de grupos de investigación muy competitivos y como una institución puntera en el ámbito de la transferencia tecnológica y en su oferta cultural.

Tenemos por delante el desafío de modelar la sociedad del futuro y de responder a sus necesidades de educación superior y transferencia de conocimientos. Asumimos el reto,



conscientes de la aceleración de los cambios tecnológicos y sociales. Hemos de ser capaces de formar para el empleo de las próximas décadas, potenciando la investigación y fomentando la transferencia de resultados a la sociedad. Para lograrlo, para seguir avanzando en el buen camino, hay que anticiparse al futuro y crear un marco que oriente la senda en la que creemos y por la que queremos caminar, identificando qué queremos ser, cómo podemos alcanzarlo y la velocidad que puede guiar nuestros pasos.

El Plan Estratégico de la Universidad de Sevilla 2018-2025 nace como respuesta a esta inquietud. Su objetivo final es definir y articular un conjunto de prioridades estratégicas, compartidas por toda la comunidad universitaria, que nos acerquen a nuestro entorno de influencia gracias a una adecuada combinación de ambición y realidad. Y, para lograrlo, parte del recurso más valioso que tenemos: las personas que conforman nuestra institución.

Las personas

Ante todo, la Universidad de Sevilla es una institución de personas que trabaja para personas. Por ello, estas conforman el centro de todas las ideas y propuestas del presente documento. Varios miles de ellas desarrollan su labor diaria en la Universidad de Sevilla con el fin de potenciar su valor para la sociedad a través de la generación y transformación del conocimiento y la cultura. Los más de 4.000 profesores

e investigadores (P.D.I.) y los más de 2.500 trabajadores del personal de administración y servicios (P.A.S.) que conforman nuestra universidad aportan su talento, sus conocimientos y su esfuerzo, poniéndolos al servicio de toda la sociedad.

Entre los pilares de la institución destaca la formación integral de los individuos. Más de 70.000 estudiantes acuden diariamente a nuestra universidad para formarse como personas y capacitarse profesionalmente, de manera que posteriormente sean capaces de transformar las organizaciones en que se inserten o que generen y, por ende, de mejorar la sociedad en su conjunto, allá donde geográficamente deseen o tengan la oportunidad de hacerlo.

Situar a las personas en el núcleo estratégico implica trabajar para ellas, para que puedan aportar y recibir más y mejor de la Universidad de Sevilla; supone que los recursos, las infraestructuras, las tecnologías, las normas, los procesos y los sistemas deben orientarse al servicio de los individuos que conforman esta gran comunidad.

Por ello, este documento es fruto de la reflexión, el diálogo y el trabajo de numerosas personas. No es un documento realizado solo por expertos, sino el fruto de un proceso abierto a toda la comunidad universitaria y a sus agentes externos. Es un Plan de todos y para todos, de dentro y de fuera de la institución, porque todos compartimos la voluntad de construir una sociedad mejor y más humana.

El proceso

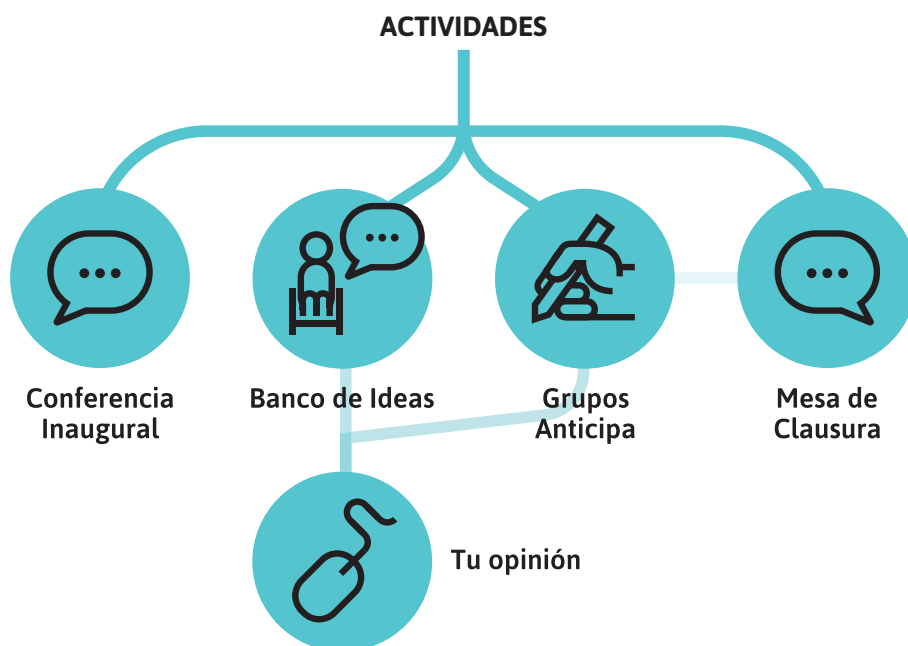
El Plan Estratégico de la Universidad de Sevilla es una obligación y un compromiso adquirido por el actual equipo de gobierno. Este equipo decidió construirlo, desde sus inicios, de un modo participativo y abierto, para que todas las personas de dentro y fuera de nuestra comunidad universitaria pudieran ser protagonistas. Nuestra propuesta de trabajo tenía el propósito de ser máximamente enriquecedora, dando voz a todas aquellas iniciativas que buscan mejorar nuestra institución, y en vista de la participación recibida, podemos decir que este objetivo se ha cumplido con creces.

Desde noviembre de 2016, cuando se lanzó **Anticipa** como proceso participativo para elaborar nuestro plan estratégico, hasta julio de 2017, han sido muchas tanto las actividades y tareas desarrolladas como las personas implicadas, a través de los diferentes canales de participación articulados. Los trabajos para elaborar el Plan Estratégico comenzaron a mediados de 2016, cuando el Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Económica llevó a cabo una tarea previa de evaluación comparativa (*benchmarking*) en la que se analizaron, contrastaron y cotejaron planes estratégicos de múltiples instituciones universitarias de todo el mundo.

Partiendo de este estudio, y con el asesoramiento del entonces recién constituido **Grupo Cero**, se definió la metodología de trabajo para construir nuestro plan. Como es bien conocido, todo plan estratégico debe contar con un equipo responsable de perfilar desde la metodología propuesta para su elaboración hasta su redacción definitiva. Este equipo, denominado **Grupo Cero** y constituido en la primavera de 2016, ha sido el encargado de coordinar las diferentes etapas del desarrollo del plan, de compilar toda la información recibida de las diferentes fuentes y líneas de trabajo y de presentar las propuestas definitivas a los órganos competentes.

El **Grupo Cero** también elaboró los denominados **Documentos Anticipa** como herramienta de apoyo del proceso de reflexión y diagnóstico que exige todo plan estratégico. En estos documentos se trataba de dar una visión general y concisa de la situación actual de la Universidad de Sevilla, al inicio del proceso, en ocho grandes campos: docencia, investigación, transferencia, recursos humanos, internacionalización, inserción laboral, cultura y responsabilidad con la sociedad.





Durante el periodo de vigencia del proceso, hemos contado con la participación de personas y organizaciones de reconocido prestigio que se han prestado a colaborar con nosotros en las denominadas **Actividades Anticipa**. En ellas, personalidades como Luis Rojas Marcos, Francesc Solé Parralada o Cristina Garmendia Mendizábal, junto a organizaciones como 'La Facultad Invisible', nos han trasladado su reflexión y opinión sobre diversas cuestiones de interés para el futuro de la Universidad.

Por su parte, el proceso participativo se articuló a través de tres vías diferentes: los grupos anticipa, el banco de ideas y las encuestas de opinión.

Los **Grupos Anticipa** tenían un carácter principalmente asesor. Su objetivo central era incorporar una visión plural sobre un conjunto de ámbitos esenciales de la vida universitaria (formación/aprendizaje, investigación, transferencia, responsabilidad social y sostenibilidad, sociedad y cultura, gestión y financiación y desarrollo tecnológico e infraestructuras). Estos grupos contaron con la participación de

personas de todos los colectivos: miembros del personal docente e investigador, del personal de administración y servicios, estudiantes de grado, máster y doctorado, miembros del Consejo Social de la Universidad y especialistas externos. Su configuración se llevó a cabo buscando un equilibrio entre la necesaria diversidad en cuanto a opiniones y experiencias en cada uno de estos ámbitos y procurando que todos los grupos tuvieran un tamaño adecuado para resultar operativos. En ellos, han participado más de 80 personas de todos los colectivos señalados coordinados por un presidente/a. Tras un arduo trabajo de meses, presentaron sus conclusiones a la comunidad universitaria a finales de mayo de 2017.

El **Banco de Ideas** y la **Encuesta** estructurada, que se encontraba en la web de Anticipa, han sido los otros dos vehículos de captación de propuestas e información. Todas las aportaciones recibidas por los distintos canales fueron tenidas en cuenta por el **Grupo Cero** para poder definir qué queremos ser y qué prioridades estratégicas nos permitirán alcanzar ese objetivo.



Nuestro Plan

Tras este laborioso proceso, han sido muchas y de enorme valor las ideas propuestas por la comunidad universitaria y los agentes externos para la elaboración del presente Plan. Todas ellas, directa o indirectamente, han sido plasmadas en este documento, siempre desde la consideración de que el objetivo final es identificar las prioridades estratégicas de futuro.

Como señalábamos, estas propuestas han sido muy diversas y han estado enfocadas a las diferentes funciones de la actividad universitaria. No obstante, tras su análisis, hay un patrón común en la mayoría de ellas: la solicitud expresa de incrementar nuestra apertura hacia el entorno e interactuar con él en mayor medida, tanto en relación con las tareas docentes como con las investigadoras o de transferencia. Por esta razón, el Plan nace con la idea de intensificar nuestra conexión con las empresas, instituciones y todo tipo de organizaciones de nuestro entorno. La idea, en definitiva, es la de **abrirnos más a la Sociedad**.

Desde el principio, nuestro objetivo ha sido elaborar un documento breve, claro y conciso con el que trabajar en el futuro, y huir de propuestas complejas que dificultaran su aplicación. El Plan que se define en las próximas líneas es el inicio de una nueva etapa, y no su fin. En él no se recogen todas las iniciativas concretas que se llevarán a cabo en los

próximos años, sino que se estipula el marco general que deberá orientarlas para lograr que sean verdaderamente efectivas. Las directrices que se establecen en estas páginas no sustituyen, pues, a los futuros y necesarios planes de actuación, aún por perfilar, pero la guía que se recoge en este documento facilitará en gran medida el diseño de estos planes de actuación.

Por todo ello, y teniendo en cuenta las premisas señaladas, este Plan se estructura en tres grandes ejes interconectados entre sí. El primero de ellos, el Eje I, denominado **Identidad Universidad de Sevilla**, tiene como objetivo establecer *QUÉ QUEREMOS SER* y constituye el motor de arranque de un proceso que, una vez iniciado, no debe parar. Concretado el *QUÉ*, hace falta establecer el *CÓMO* conseguirlo. Ello se hace en los Ejes II y III del modelo propuesto. Así, el Eje II se centra en aquello que constituye la esencia de la Universidad, el conocimiento, y lo hace con el fin de dar respuesta a la cuestión de *QUÉ QUEREMOS LOGRAR*. Este Eje II, denominado **Generar valor a través del conocimiento**, aglutina nuestras funciones principales de docencia, investigación, transferencia y cultura desde el prisma de nuestros retos futuros. Finalmente, el Eje III, **Construyendo para el futuro**, identifica aquellas herramientas transversales que van a desempeñar un papel especial en la consecución de nuestros objetivos de desarrollo futuro.



Cada uno de estos ejes se divide en un conjunto de líneas (en total, 7 líneas) en las que se despliega el plan. A su vez, cada línea cuenta con unas propuestas de trabajo que serán desarrolladas en los diferentes planes de actuación futuros de la Universidad de Sevilla. Todas estas propuestas tienen como nexo común incrementar nuestra conexión con el entorno reforzando la universidad que queremos ser. Finalmente, cada una de las líneas recoge una serie de medidas importantes para el futuro del plan durante su periodo de vigencia. Como ya se ha señalado, dichas medidas no pretenden conformar una relación cerrada y exhaustiva de todas las posibles actuaciones, sino ofrecer un ejemplo de ellas. A tal fin, se combinan propuestas de carácter más general con otras de naturaleza más concreta y se da cabida tanto a propuestas cualitativas como cuantitativas. Para estas últimas, se han tenido en cuenta la información de la que ya disponía previamente nuestra institución y la visión que cada una de las actuales áreas de responsabilidad tiene respecto al objetivo futuro.

El resultado de todo este proceso es el Plan Estratégico 2018-2025 de la Universidad de Sevilla, que debe ser la guía y herramienta de las actuaciones futuras de la Universidad de Sevilla, facilitando su consolidación como universidad generalista, innovadora y abierta a la sociedad.

Como paso previo a su cierre definitivo, el borrador del presente Plan Estratégico ha sido analizado por los diferentes grupos de interés. Ahora bien, tal y como recoge la LAU (art. 88), su puesta en marcha y desarrollo estará condicionada por la financiación global de la que disponga la Universidad, en la que el III Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía –aún en borrador– tendrá un papel fundamental. En este sentido, para poder abordar las propuestas recogidas en este documento, será indispensable que las autoridades públicas lleven a cabo, en los próximos años, el suficiente esfuerzo presupuestario.



Abierta a la sociedad

PLAN ESTRATÉGICO DE LA US 2018-2025



Ejes, líneas y propuestas de futuro

EJE I

**IDENTIDAD UNIVERSIDAD DE SEVILLA
(US)**

La Universidad de Sevilla (US) posee una identidad propia forjada gracias al legado de sus 512 años de experiencia que le sirven como sólidos cimientos para su desarrollo futuro. Pero los nuevos tiempos exigen nuevos retos. Por ello, es necesario redefinir las propuestas de futuro de nuestra Universidad y reafirmar nuestro compromiso con la sociedad. Somos una institución compleja y de gran tamaño. Reforzar y propulsar nuestra identidad implica desarrollar el sentimiento de cohesión y de pertenencia con un único fin: que constituya su motor de avance para lograr una imagen clara, fuerte e integradora que se proyecte tanto al interior como al exterior de la US.

Según su Estatuto, la US desarrolla sus funciones en régimen de autonomía para prestar el servicio público de educación superior, y para generar, desarrollar y difundir el conocimiento a la sociedad. Al apostar por nuestra identidad perseguimos que la ciudadanía quiera venir a la US, más allá del derecho al servicio público que le corresponde. Queremos ser una institución comprometida con la creación, transmisión y transferencia de conocimiento, foco de atracción para el personal docente e investigador y para el personal de administración y servicios –con el fin de que, en el desarrollo de sus respectivas carreras profesionales, se conjuguen un elevado nivel de satisfacción y de compromiso–, así como imán para la captación de estudiantes implicados con su formación y aprendizaje.





¿QUÉ UNIVERSIDAD QUEREMOS SER?

Una universidad más **abierta, flexible, innovadora, inteligente e integrada en la ciudad**, que potencie sus más de 500 años de experiencia en todos los campos del conocimiento para formar y contribuir, con rigor y en igualdad de oportunidades, a una sociedad sin fronteras.

Esto es:

Una universidad que capacite a sus egresados, a través del conocimiento y de las competencias que adquieran durante su formación, para alcanzar la autonomía que les permita desarrollar su proyecto de vida;

Una universidad que sea líder nacional en potenciar el avance del conocimiento y su transmisión al entorno, buscando contribuir al bienestar y al desarrollo de la sociedad;

Una universidad íntimamente ligada a Sevilla, que, gracias a su extenso y rico patrimonio histórico-artístico y a su legado de conocimiento, y dada su clara vocación internacional, actúe de puente entre Iberoamérica y el resto del mundo;

Una universidad que se sitúe a la vanguardia en gestión y organización, que aprenda del pasado para construir su futuro.

“QUEREMOS UNA FORMACIÓN INTEGRAL PARA LAS PERSONAS EN UNA UNIVERSIDAD QUE IMPULSA LA TRANSFORMACIÓN DE SU CONOCIMIENTO PARA ORIENTARLO AL DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL DE SU ENTORNO”.



VALORES. ¿QUÉ QUEREMOS TRANSMITIR?

Junto a la creación, transmisión y transformación del conocimiento, queremos asociar nuestra identidad a un conjunto imprescindible de valores que orienten el comportamiento de toda nuestra comunidad universitaria en la construcción de la sociedad del futuro.

RIGOR: para trabajar en todos los ámbitos académicos de forma exigente y crítica, reconociendo siempre el esfuerzo, la capacidad y el mérito.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: para combatir las desigualdades y la discriminación por razón de género, de clase social, de origen étnico o racial, de orientación sexual o de diversidad funcional.

PLURALIDAD: para integrar los diferentes puntos de vistas de los distintos colectivos, fomentando el respeto a la diversidad, la tolerancia y el trabajo colaborativo.

RESPONSABILIDAD: para impulsar una actuación comprometida y transparente con todas las instituciones y colectivos de nuestro entorno.

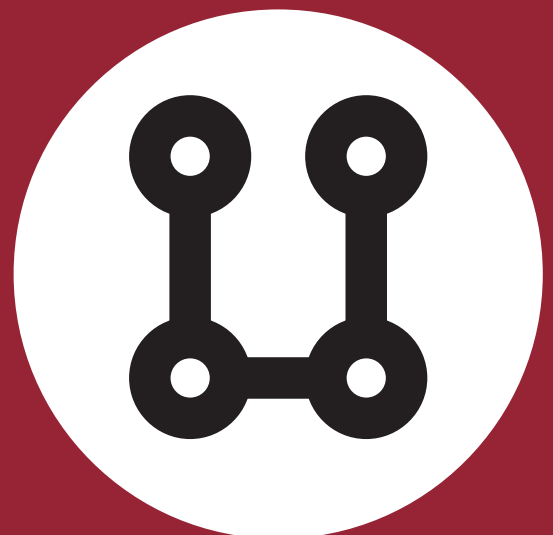
COMPROMISO CON LA SOCIEDAD: para responder a los diferentes retos sociales, siempre desde una perspectiva proactiva e innovadora, con el fin de cumplir nuestra función de servicio público y potenciar la utilidad del conocimiento para el avance de las sociedades.



Línea 1



**Comunidad
US**





SER UNA UNIVERSIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SOSTENIBLE QUE

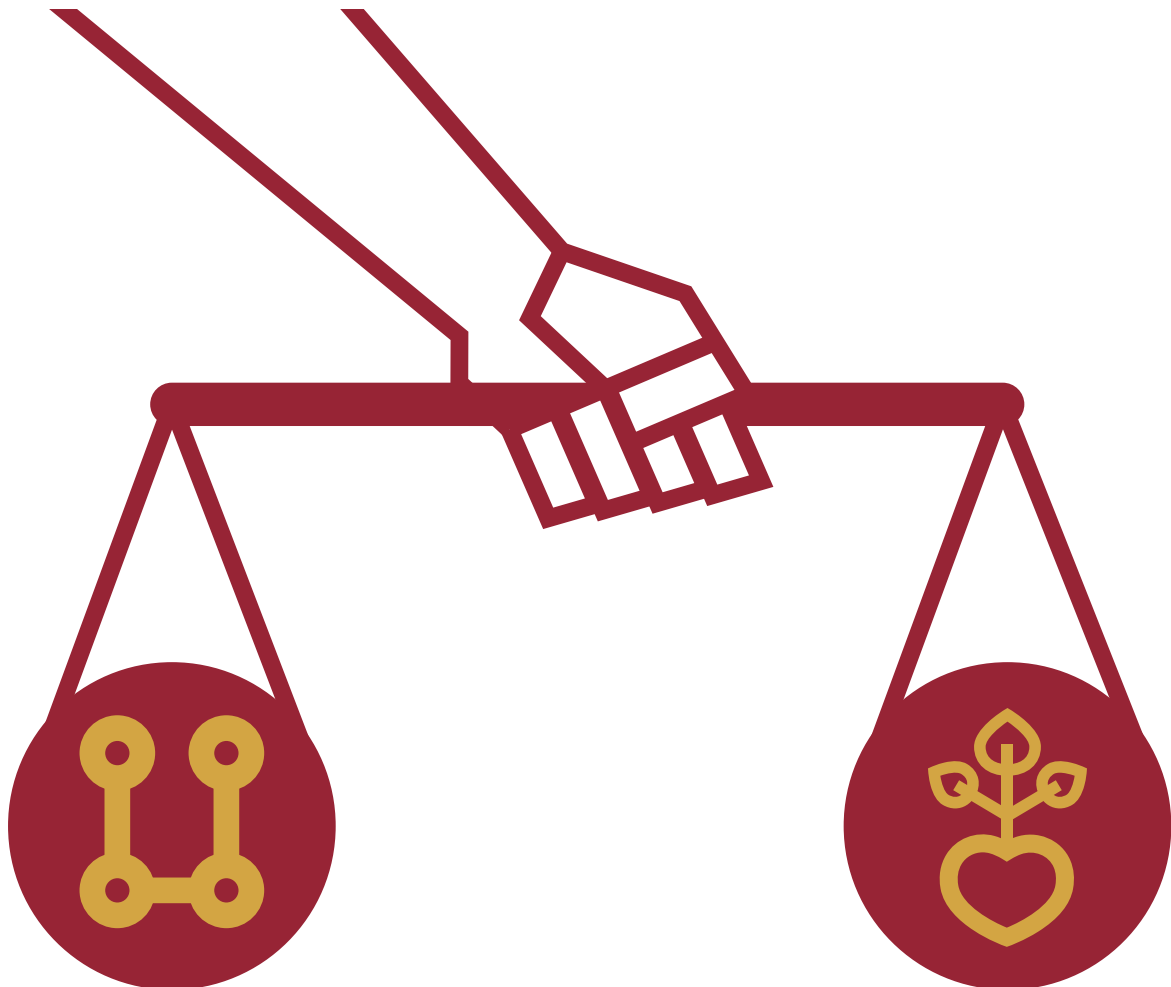
cumple con los requisitos de responsabilidad social en sus tres vertientes principales: económica, social y medioambiental, que avance más allá de las obligaciones legales y opere bajo el principio de sostenibilidad;

promociona la transparencia como principio sobre el que se apoye un comportamiento socialmente responsable de la institución;

construye un espacio de reflexión y de acción, abierto a la sociedad, que propicia su desarrollo y mejora el bienestar de la población;

procura que los niveles de excelencia, el debate crítico y los resultados de la investigación se apliquen rigurosamente en beneficio de la comunidad;

garantiza el cumplimiento de los principios y valores que presiden el presente plan: la igualdad de oportunidades, la pluralidad, el rigor, la honradez, la integridad, el respeto a los demás y el compromiso con el interés general.



FORTALECER LA IDENTIDAD DE LA US MEDIANTE

el rediseño de su imagen corporativa y su marca para mejorar el posicionamiento externo de la institución, unificando la imagen que se transmite y el sentimiento de identidad de la comunidad universitaria;

la revalorización del patrimonio de la US y su integración en la ciudad de Sevilla, la conexión con las instituciones sociales y empresariales (Campus Sevilla), el impacto social y económico que se genera en su entorno y la difusión social del conocimiento;

el estímulo para la conexión entre centros y departamentos a través de actividades comunes, la utilización compartida de las infraestructuras, la investigación básica y aplicada multidisciplinar y el desarrollo de estudios transversales que faciliten al estudiante el aprendizaje de competencias y habilidades más ricas.

el impulso al programa *Alumni* para promover la relación continua de la institución con los egresados y la difusión de la identidad de la US como canal de conexión con la sociedad;

la mejora de la reputación a través de un ascenso en los diferentes *rankings* universitarios, tanto nacionales como internacionales, así como el avance en el reconocimiento social de nuestra labor.



PROPUESTAS DE FUTURO

Implantar un espíritu responsable en toda la comunidad universitaria mediante un programa de responsabilidad social de carácter integral, que aglutine sus múltiples dimensiones.

Potenciar la transparencia en todas las facetas universitarias y mejorar el portal de transparencia ampliando, progresivamente, su contenido.

Promover acciones medioambientales que permitan, entre otros logros, mejorar la eficiencia energética y la reducción de emisiones de CO₂ (en 2016, el consumo de energía eléctrica fue de 54,22 kWh/m²).

Poner en marcha, antes de 2025, el "Campus Sevilla", espacio que conecte la US con la ciudad de Sevilla, la sociedad y el entorno.

Lograr que al menos un 50% de los egresados formen parte del programa *Alumni* en 2025.

Redefinir y adaptar la imagen corporativa de la US antes de 2020 para crear una marca unificada de Identidad US, que mejore el posicionamiento externo y genere un sentimiento de comunidad.

Definir una estrategia de comunicación interna que mejore el conocimiento de la institución en todos sus colectivos, de manera que sean los propios miembros de la comunidad los emisarios de su imagen, así como actualizar y potenciar la tienda *online* y la presencia de la editorial de la US en plataformas virtuales para 2020.

EJE II



GENERAR VALOR A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es la esencia de toda institución universitaria y, por ello, el elemento central que articula toda su actividad. En respuesta a su compromiso social, la US tiene como objetivo principal generar, transformar y transferir conocimiento en todos sus campos de estudio y en permanente conexión con su entorno.

Línea 2
Crear conocimiento



Línea 3
Transmitir conocimiento



Línea 4
Transformar conocimiento



Línea 2



**Crear
conocimiento**





La US posee una sólida reputación científica gracias al trabajo de grupos de investigación ampliamente reconocidos. Esta solvente cultura de investigación le permite captar un importante volumen de fondos competitivos nacionales e internacionales. Actualmente, somos la tercera universidad española con más fondos estatales captados para proyectos de investigación. Pese a ello, aún tenemos un amplio margen de mejora. Debemos trabajar para reducir la “asimetría” actual entre campus y áreas, y desarrollar las estructuras que den soporte y que determinen los diferentes grados de consolidación entre las distintas líneas de investigación. Es necesario facilitar a los investigadores el desarrollo de su labor, acercándola e implicándola en las actividades formativas y de transmisión del conocimiento, y siempre bajo los principios de investigación responsable.

ESTIMULAR LA INVESTIGACIÓN DE EXCELENCIA EN TODOS LOS CAMPOS DE CONOCIMIENTO MEDIANTE

la atracción, retención y estímulo del talento de las personas que integran la institución: estudiantes, PDI y PAS; fundamentalmente de aquellos grupos de especial relevancia internacional y especialmente en el caso de los jóvenes investigadores, siempre desde el criterio de reconocimiento del mérito y del esfuerzo;

el estímulo a la investigación de calidad en todas las ramas de conocimiento, reconociendo las características particulares de cada una de ellas;

el apoyo para la obtención de financiación externa a través de las convocatorias internacionales y nacionales de proyectos de investigación;

la conexión, coordinación e integración de los grupos de investigación de manera transversal, generando sinergias y promoviendo modelos de investigación e innovación abiertos;

la difusión de la investigación en la comunidad académica global (investigadores destacados y de alto impacto), la divulgación a la sociedad y, en particular, a las instituciones, organizaciones y empresas del entorno.

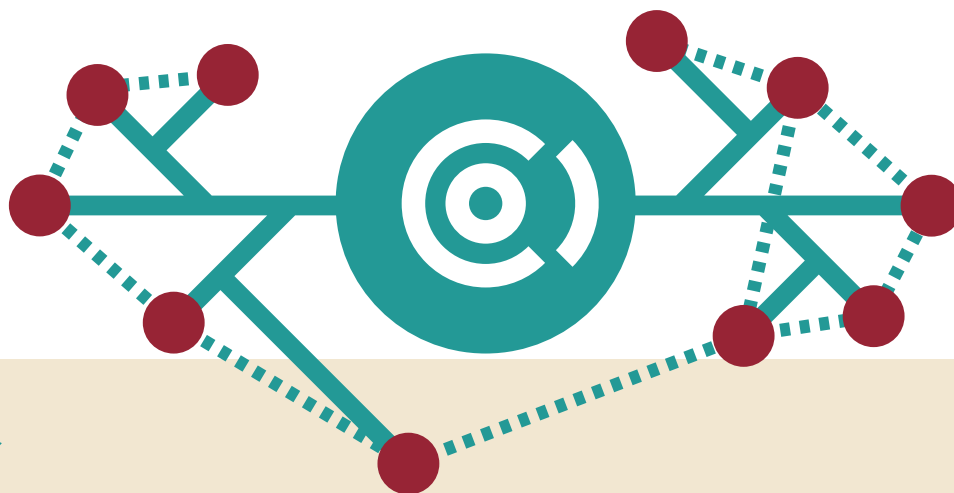
ARTICULAR ESTRUCTURAS QUE PROPICIEN UNA INVESTIGACIÓN DE CALIDAD Y TRANSVERSAL A TRAVÉS DE

el impulso a los institutos de investigación, centros propios y mixtos y unidades transversales temáticas que faciliten un aprovechamiento óptimo de los recursos y la creación de sinergias entre grupos de investigación;

la implantación de unidades de gestión para el apoyo administrativo de la investigación por campus/áreas, en conexión con la tramitación electrónica de los procesos de gestión de la investigación;

la puesta en marcha de una unidad de bibliometría que facilite a los investigadores conocer e incrementar el impacto y visibilidad nacional e internacional de los resultados de su investigación, y que sirva de vehículo de comunicación para divulgar socialmente la producción científica de nuestra universidad;

la integración de las empresas en el campus universitario, buscando la interacción con el personal investigador, el asesoramiento y apoyo para las iniciativas estudiantiles y un vínculo institucional estable con el tejido empresarial que facilite el uso de las capacidades de la US.



PROPUESTAS DE FUTURO

Desplegar un conjunto de actuaciones de formación y de carrera para los jóvenes investigadores que asegure su desarrollo investigador.

Crear *Consejos Universitarios de Investigación* por grandes áreas temáticas transversales que den respuesta a los retos sociales.

Poner en marcha la unidad de bibliometría y crear estructuras de soporte para la investigación.

Incrementar un 15% los fondos obtenidos en convocatorias competitivas de investigación nacionales e internacionales para 2025 (en 2016, se han obtenido 17,5M€).

Aumentar un 30% el número de trabajos y profesores que publican en revistas indexadas o en libros de reconocido prestigio internacional en todas las áreas de conocimiento, especialmente en las de ciencias sociales y humanidades, para 2025 (en 2016, el número de trabajos citables en WOS fue de 2661).

Incrementar en un 20%, antes de 2025, la participación e implicación de los agentes externos en los proyectos de investigación (en el periodo 2012-2016 esta cifra es de alrededor de 250 agentes externos).



Línea 3

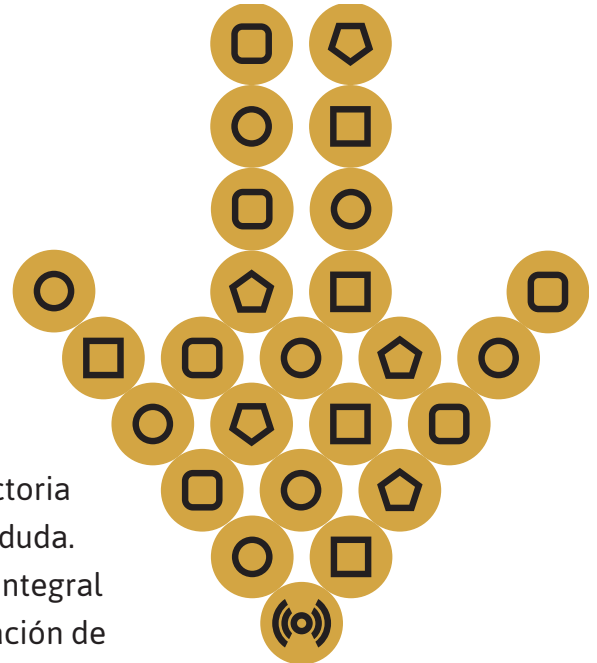


**Transmitir
conocimiento**





La Universidad de Sevilla cuenta con una dilatada experiencia en formación, que, por su carácter generalista, incluye todos los ámbitos de conocimiento. En estos últimos tiempos, ha enriquecido notablemente esta función incorporando innovaciones docentes, la utilización de las TIC y el impulso a la formación continua. De igual modo, la trayectoria cultural y social de nuestra institución está fuera de toda duda. No obstante, es el momento de hablar de una formación integral de las personas que se articule en una adecuada combinación de conocimientos, competencias, capacidades, habilidades y valores que les permita desarrollar un proyecto de vida, a la vez que sentirse satisfechos y comprometidos con la US.



inserción laboral

CONSTRUIR UNA OFERTA FORMATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y CULTURAL QUE RESPONDA A LA DEMANDA DE LOS RETOS SOCIALES QUE

fomente la especialización de los títulos oficiales (menciones), la transversalidad de los títulos y de las dobles titulaciones basadas en la complementariedad en busca de la formación integral de las personas;

incremente la conexión de la oferta formativa a la realidad social y a sus necesidades, a través de cambios en los planes de estudio, incidiendo en las competencias digitales, lingüísticas y medioambientales, la mejora de los programas de prácticas, la incorporación de especialistas y profesionales en la formación de postgrado y títulos propios, así como en asignaturas optativas;

potencie la oferta formativa complementaria del Centro de Formación Permanente (CFP) y de una Escuela de Negocios que permita responder de manera ágil y próxima a las necesidades cambiantes de formación y capacitación de los estudiantes;

incorpore el conocimiento generado por la investigación y transferido a la sociedad al propio proceso de formación de los estudiantes, destacando la importancia de la cadena generación-transferencia-formación y potenciando el enfoque de aprendizaje-servicio;

impulse la generación y transmisión de la cultura para la formación integral de los individuos, estudiantes, PDI y PAS, a través de un papel proactivo y participativo en el desarrollo de iniciativas culturales, conmemoración de efemérides, etc.; contando, entre otros vehículos, con la labor de la editorial de la US, la propuesta de creación de su Museo y la línea de difusión del patrimonio universitario;

promueva la actividad deportiva como instrumento para el desarrollo y la formación integral de las personas, a la vez que para potenciar hábitos de vida saludable.

POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INSERCIÓN LABORAL QUE

incremente la interactividad en el proceso de aprendizaje a través de la creatividad, la innovación, la implicación y la motivación de los estudiantes;

impulse la relación entre la docencia y el entorno profesional, mediante el desarrollo de iniciativas encaminadas a la orientación y acción tutorial de los estudiantes, a la mejora de sus capacidades para aumentar su empleabilidad y a una oferta de prácticas que recoja el amplio abanico de posibilidades de nuestras titulaciones;

realice una orientación integral en la formación de los estudiantes como personas, en cuyo proceso formativo se aúnen valores, competencias, conocimientos y habilidades;

adecue las infraestructuras docentes, tanto las relativas al espacio físico de las aulas y a los espacios de estudio y trabajo, como a los espacios virtuales y que potencie el uso de las TIC para la docencia;

capte talento para la docencia e impulse la mejora continua de las capacidades docentes del profesorado a través de su formación permanente, siempre desde el criterio de reconocimiento del mérito y del esfuerzo.



PROPUESTAS DE FUTURO

Lograr que el 50% de los títulos alcancen, en 2025, el 70% de satisfacción en sus estudiantes (*en el curso 2015-2016 esta cifra es del 22,4% de los títulos*).

Consolidar y potenciar las prácticas curriculares y extracurriculares.

Mejorar significativamente la inserción laboral de nuestros egresados situándonos por encima de la media de nuestra comunidad autónoma (*según datos del laboratorio ocupacional de la US, la tasa de empleo en el curso académico 2013-2014 es del 69,37%*).

Revisar, para 2025, y en función de sus evaluaciones, la totalidad del catálogo de grados de la US, para dar respuesta a las demandas de la sociedad y aumentar la empleabilidad de los títulos. De igual forma, actualizar el 30% del catálogo de postgrado fomentando la transversalidad y ofreciendo una mayor especialización.

Lograr que un 75% del profesorado haya participado en actividades/proyectos/programas tanto de formación como de innovación para la docencia en 2025, así como mejorar e incrementar de manera gradual las actividades formativas complementarias ofertadas al PDI desde una óptica integral de la formación continua.

Aumentar, a lo largo del periodo 2018-2025, las inversiones en infraestructuras docentes para su adaptación, en todo momento, a las metodologías de los planes de estudio (*en el periodo 2012-2016 esta cifra ascendió a 1M€ anual*).

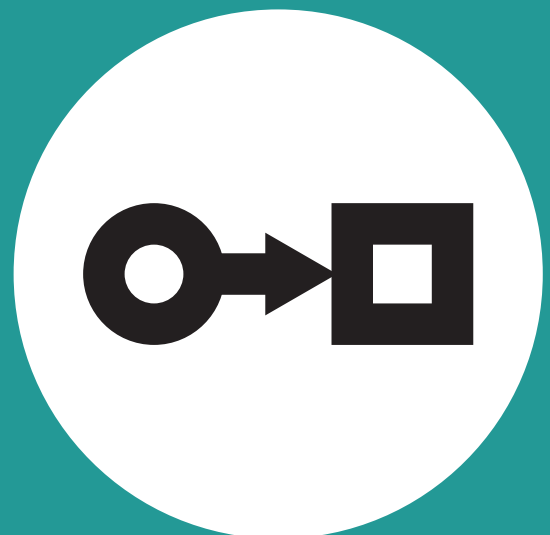
Consolidar el POAT (Plan de Orientación de Acción Tutorial) y la puesta en marcha de programas de formación multidisciplinar y de fomento de la relación de los estudiantes con las actividades de investigación y de transferencia de la US, así como con actividades de voluntariado que redunden en la formación integral y más comprometida del alumnado.



Línea 4



**Transformar
conocimiento**





La US ha logrado una excelente posición en relación a la transferencia del conocimiento. Así, en primer lugar, se posiciona como la primera universidad no politécnica con relación a un tipo particular de esta transformación (la transferencia tecnológica) y, en segundo lugar, sus actuaciones y propuestas culturales constituyen un auténtico referente en su entorno. No obstante, la US debe buscar mantener y reforzar este liderazgo ampliándolo en otros ámbitos posibles de desarrollo gracias a su experiencia acumulada.

SER LÍDERES EN LA ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO A TRAVÉS DE

el desarrollo de un mapa de conocimiento que facilite la visibilidad interna y externa de las capacidades de investigación y transferencia hacia la sociedad;

la planificación de actuaciones de información, orientación, capacitación, motivación y reconocimiento de toda actividad enlazada con la transformación del conocimiento;

el fomento de la innovación abierta que permita la conexión entre los grupos de investigación y las empresas y otras instituciones de nuestro entorno;

la promoción de la generación de nuevas iniciativas empresariales basadas en el conocimiento (EBC) y el desarrollo de capacidades emprendedoras de toda la comunidad universitaria;

el refuerzo de la unidad transversal de apoyo para la gestión de la transferencia del conocimiento, con el fin de que se estudien e impulsen las capacidades de la US y se conecten con las necesidades del entorno, empresas, instituciones, organizaciones y personas, así como se potencie, asesore y apoye la protección del conocimiento o propiedad intelectual y el registro de patentes;

la incorporación en la oferta formativa de nuestros títulos de los conocimientos y habilidades necesarios para facilitar el emprendimiento de nuestros egresados, con especial referencia a las competencias digitales, lingüísticas y medioambientales.

SER LÍDERES EN LA ORIENTACIÓN AL DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL MEDIANTE

la difusión de la transformación del conocimiento a la sociedad, resaltando su impacto económico, social, medioambiental y cultural;

el impulso a la conexión de la oferta de conocimiento con el tejido empresarial, institucional y organizativo, facilitando la conexión entre el personal docente e investigador y agentes externos (profesionales, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones públicas, etc.);

la consolidación de la oferta cultural de la Universidad de Sevilla dirigida al conjunto de la sociedad, la revalorización de su patrimonio, la promoción de efemérides y su oferta editorial;

la creación de estructuras estables y profesionalizadas que permitan la comunicación y comercialización del conocimiento disponible en la Universidad de Sevilla, orientándolo a las necesidades de la sociedad y de las empresas de su entorno, con el objeto de darles a conocer los mecanismos de gestión universitaria y el potencial de la universidad.



PROPUESTAS DE FUTURO

Creación y difusión de un mapa de conocimientos y capacidades para 2020.

Crear un canal de comunicación bidireccional entre la US y los agentes externos.

Reforzar la actividad de difusión de la editorial de la US, así como el incremento de acreditaciones de colecciones y revistas y la puesta en marcha del Museo de la US.

Crear un sello que reconozca a los agentes externos que colaboren con la Universidad de Sevilla de manera que se identifiquen con la institución (Ej. Empresa/Institución amiga de la US).

Incrementar, para 2025, en un 30% el personal (PDI y PAS) involucrado en proyectos de colaboración con agentes externos (*en el 2016, esta cifra fue de, aproximadamente, un 15% del personal*).

Mantener un ritmo medio de crecimiento de un 10% de empresas basadas en el conocimiento (spin-offs).

Aumentar un 15% la intención emprendedora de los estudiantes para alcanzar un 20% de actividad real emprendedora de los egresados en 2025 (*en el curso 2013-2014, la intención emprendedora fue del 44%*).

EJE III

**CONSTRUYENDO PARA
EL FUTURO**

Ser capaces de generar valor para la sociedad (creando, transmitiendo y transformando conocimiento) depende, en gran medida, del apoyo recibido por las estructuras organizativas que conforman la US y de la gestión de estas estructuras. Nuestra universidad cuenta con una dilatada experiencia en este campo, a la que debe sumar las dificultades derivadas por su tamaño y por su distribución geográfica por toda la ciudad. Por ello, debe enfrentarse a nuevos

retos que le ayuden a configurarse como una universidad más abierta, moderna e inteligente, apoyando e incentivando que su organización sirva para alcanzar los fines propuestos. Se considera necesario establecer una estrategia conjunta que se caracterice por su adaptación “proactiva” a su entorno y que se articule en tres pilares: una verdadera transformación digital, una adecuada gestión de los recursos y, por supuesto, un claro impulso a la vocación internacional.

Línea 5
Universidad inteligente



Línea 6
Eficiencia y captación de recursos



Línea 7
Internacionalización



Línea 5



**Universidad
inteligente**





En los últimos años, la US ha realizado grandes esfuerzos en la implantación de soluciones tecnológicas que han permitido automatizar una parte relevante de los procesos involucrados en formación, investigación, transferencia y gestión. La compleja organización de la institución, el cambiante marco normativo y la vertiginosa evolución de la tecnología han conducido a un mapa tecnológico muy complejo y heterogéneo que hace que la necesaria modernización de los sistemas de información sea muy costosa y difícil de llevar a cabo.

Es necesario, por tanto, redefinir los objetivos, rediseñar los procesos e incluso modificar normativas que permitan dotarnos de procesos administrativos más sencillos y eficientes que disminuyan la sensación de “burocracia” en la que estamos inmersos. Por otra parte, el desarrollo tecnológico debe estar inspirado en la filosofía del diseño centrado en los usuarios; debe basarse en el conocimiento profundo de sus necesidades, expectativas y capacidades; sin olvidar que dicho desarrollo tecnológico debe ofrecer las garantías jurídicas y procedimentales a las que nos obligan las leyes en este ámbito.

SER UNA UNIVERSIDAD INTELIGENTE (*SMART UNIVERSITY*)

gracias a la implantación efectiva e integral de la administración electrónica en los procesos de gestión, orientándonos a la eliminación del papel y la agilización de los procesos burocráticos;

mediante la transformación digital del trabajo (digitalizar procesos involucrados en formación, investigación y transformación del conocimiento) y el empleo de técnicas de análisis de macrodatos (*big data*) como herramienta de ayuda a la toma de decisiones;

a través de la integración de las tecnologías en la mejora de la movilidad, la eficiencia energética, la explotación eficiente y colectiva de las infraestructuras y edificios, entre otros;

por reforzar la conexión entre la universidad y la ciudad, tanto desde el punto de vista de la ubicación, recalificación y racionalización de las infraestructuras universitarias (a fin de conformar una verdadera “universidad de las personas”), como con miras a que la Universidad de Sevilla-Smart University (US-SU) sea una parte fundamental del proyecto Sevilla Smart-City.

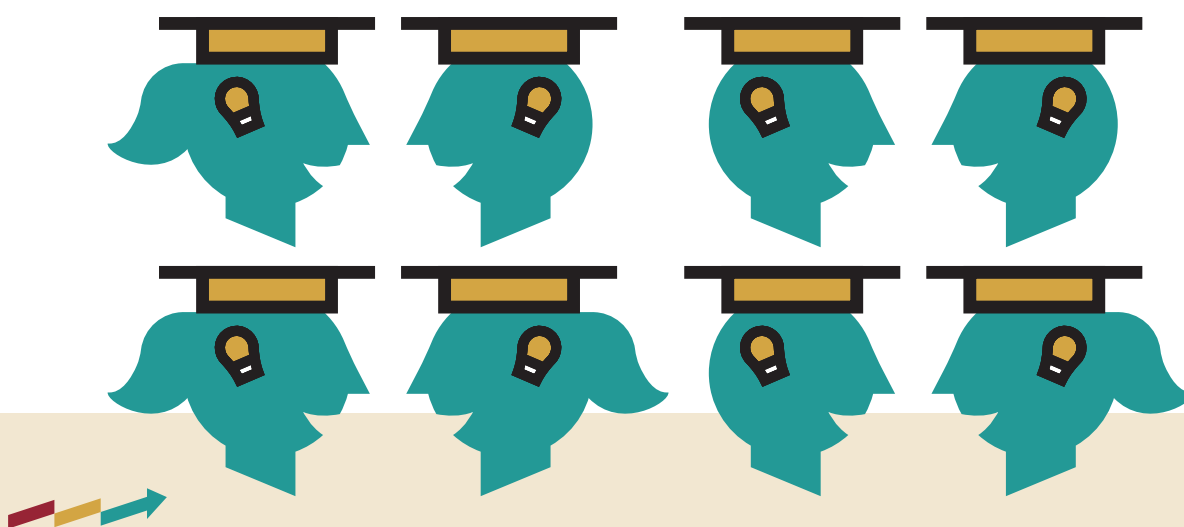
ORIENTAR EL DISEÑO HACIA LOS USUARIOS MEDIANTE

el rediseño de los procesos tanto docentes, investigadores y de transferencia como, muy especialmente, de la gestión administrativa que los rodea, persiguiendo que las diferentes aplicaciones necesarias sean intuitivas, fáciles de usar y accesibles desde múltiples plataformas;

la formación de la comunidad universitaria en competencias digitales transversales;

la potenciación de la presencia digital de la Universidad de Sevilla en sus dimensiones internas (gestión de procesos, comunicación, agilización administrativa, etc.) y externas (Editorial de la US virtual, Alumni, instituciones, tienda on-line, patrimonio cultural, etc.);

el impulso de la interactividad entre los campus dispersos mediante el uso compartido de recursos e infraestructuras, así como el empleo de las TIC y la integración y explotación analítica de las distintas bases de datos existentes.



PROPUESTAS DE FUTURO

Implantación efectiva de la administración electrónica.

Fomentar el uso compartido de las infraestructuras en busca de una mejora de su eficiencia.

Desarrollar el empleo de técnicas analíticas de macrodatos (*big data*).

Conseguir que un 80% de la comunidad universitaria esté satisfecha con el uso y accesibilidad de las TIC para 2025.

Potenciar la formación transversal en competencias digitales del PDI, el PAS y los estudiantes, de tal manera que el 50% de ellos posean dichas competencias en 2025.

Modificar, para 2025, un 80% de las aplicaciones informáticas corporativas con una filosofía de diseño centrada en los usuarios.



Línea 6



**Eficiencia y captación
de recursos**





El uso adecuado de los recursos (humanos, materiales y económicos) es un requisito imprescindible para lograr que los niveles de excelencia, el debate crítico y los resultados de la investigación se apliquen rigurosamente en beneficio del conjunto de la sociedad. La US ha realizado un notable esfuerzo en este ámbito a pesar de los avatares sufridos a causa de la crisis económica, cuyos efectos aún perduran y perdurarán en el tiempo. No obstante, es necesario desarrollar una estrategia conjunta de gestión y captación de recursos, comprometida con la máxima transparencia y flexibilidad de los procesos, que nos permita alcanzar una organización que facilite el aprendizaje colectivo. Uno de los grandes retos de futuro de nuestra institución es desarrollar un conjunto de actuaciones en la gestión de los recursos económicos, humanos y materiales que posibilite la implementación de una adecuada calidad en la formación, la investigación y la transmisión del conocimiento, así como la implantación de vías de proyección social.

REESTRUCTURAR LOS PROCESOS DE MODO QUE SE

reduzca la burocracia a través del estudio de las cargas de trabajo, de las operaciones necesarias, de las comunicaciones internas y del empleo de las TIC, siempre teniendo en cuenta tanto la vertiente funcional como la normativa;

racionalice el diseño de los recursos humanos, tanto del PDI como del PAS, de manera que se permita su desarrollo profesional y personal y se incremente su grado de satisfacción, al tiempo que se asegure la adecuación a los objetivos y estrategias de la institución y la capacidad de respuesta de las estructuras administrativas a las nuevas necesidades;

planifique la utilización de los espacios e infraestructuras de tal manera que sea posible un uso más eficaz, eficiente y transversal, que los ponga al servicio de las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad;

creen unidades específicas para la gestión de la investigación y la transmisión del conocimiento que, en coordinación con su digitalización, faciliten la gestión administrativa de sus procesos;

fomente la formación y especialización del personal de administración y servicios, para que en un entorno de nuevas necesidades, de mayor complejidad y diversidad, este pueda realizar una óptima prestación de servicios.

PLANIFICAR LA GESTIÓN Y CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA

desarrollar alternativas de captación de fondos mediante el empleo más eficiente de los recursos disponibles, como la explotación de la propia marca US, la cesión de espacios, la gestión y explotación del patrimonio cultural, la creación del Museo de la US, etc.;

cumplir el equilibrio presupuestario dentro del modelo de financiación existente para el periodo 2018-2025 y buscar una convergencia de dicho modelo hacia niveles medios nacionales y europeos;

fomentar la captación de fondos por generación, transmisión de conocimientos, CFP, etc., así como la revisión normativa de sus costes indirectos, a fin de que mejore su contribución a los intereses generales de la institución;

analizar y valorar las unidades diferenciadas de la US, asegurando su autonomía financiera y la eficiencia en el empleo de los recursos en su prestación de servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad;

reforzar las acciones para la mejora de la eficiencia energética de los edificios existentes e incorporar los aspectos medioambientales como requisitos en los proyectos de nuevos edificios que se promuevan.



PROPUESTAS DE FUTURO

Alcanzar la autosuficiencia financiera de todas aquellas unidades diferenciadas de la US, no vinculadas con las funciones básicas de la Universidad, para 2025.

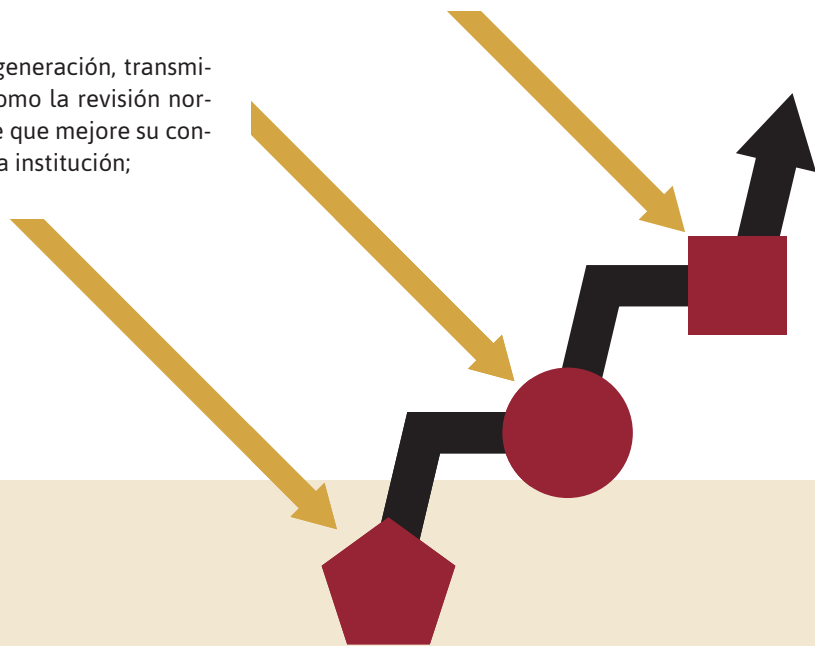
Alcanzar un crecimiento medio anual del 10% en los fondos propios de la US derivados de la explotación de su marca, de la puesta en marcha del Museo de la US y de la cesión de espacios a terceros.

Armonizar los costes indirectos derivados de los proyectos de creación y transferencia del conocimiento, así como de la oferta no oficial de la US, para ayudar a soportar los gastos de funcionamiento de la institución.

Implantar estructuras administrativas eficientes y alineadas con la estrategia de la US.

Incrementar, para 2025, un 50% el grado de especialización y nivel de formación, tanto en el acceso como a lo largo de la carrera profesional, del personal de administración y servicios para un más eficiente desarrollo de sus tareas.

Aumentar, para 2025, el número de cursos especializados en la formación del personal de administración y servicios a un 70% (en 2017, el número de cursos especializados ha sido del 44,57%).





Línea 7



Internacionalización





La universidad del futuro debe ser capaz de responder a la demanda de personal cualificado, emprendedor e innovador apto para desarrollar un trabajo en un entorno global, a la vez que estar presente en programas, proyectos y redes de cooperación internacional en formación, investigación e innovación. Para lograrlo, la mejor herramienta es la internacionalización. La US cuenta con una clara vocación internacional, especialmente relevante con Iberoamérica, que se concibe como un factor clave de competencia y competitividad, pero que también está dirigida a fomentar alianzas con universidades e instituciones de todo el mundo, identificadas por su carácter estratégico. En este sentido, la internacionalización debe ser impulsada como vehículo para la atracción de recursos y talento, así como para impregnar todos los aspectos de gestión. 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.

INTERNACIONALIZAR LA CREACIÓN, TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL

incremento de la internacionalización de la oferta oficial de formación, especialmente en máster y doctorado, así como las acreditaciones internacionales;

impulso de la relación entre estudiantes y egresados de la US con el mercado laboral internacional y la presencia de nuestros investigadores en sociedades y organizaciones científicas;

aumento de la emisión y recepción de estudiantes internacionales, unido a la captación de profesorado internacional y a la promoción para nuestro profesorado de experiencias internacionales;

incremento de la producción científica con visibilidad internacional en todos los campos y la promoción de las publicaciones de impacto y del número de proyectos competitivos internacionales de excelencia;

apoyo a la participación de grupos interdisciplinares (consorcios) en los grandes programas de investigación del marco europeo y el impulso a la colaboración entre clústeres de empresas y grupos de investigación en los polos de excelencia del CEI A-TECH;

estímulo y apoyo a potenciales emprendedores internacionales de la US (*born-global firms*), fomentando la innovación internacional e incrementando el empleo de instrumentos de protección del conocimiento internacional.

IMPULSAR LA CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE

el fomento de la producción científica internacional en todos los campos de conocimiento, con especial énfasis en las áreas de ciencias sociales y humanidades;

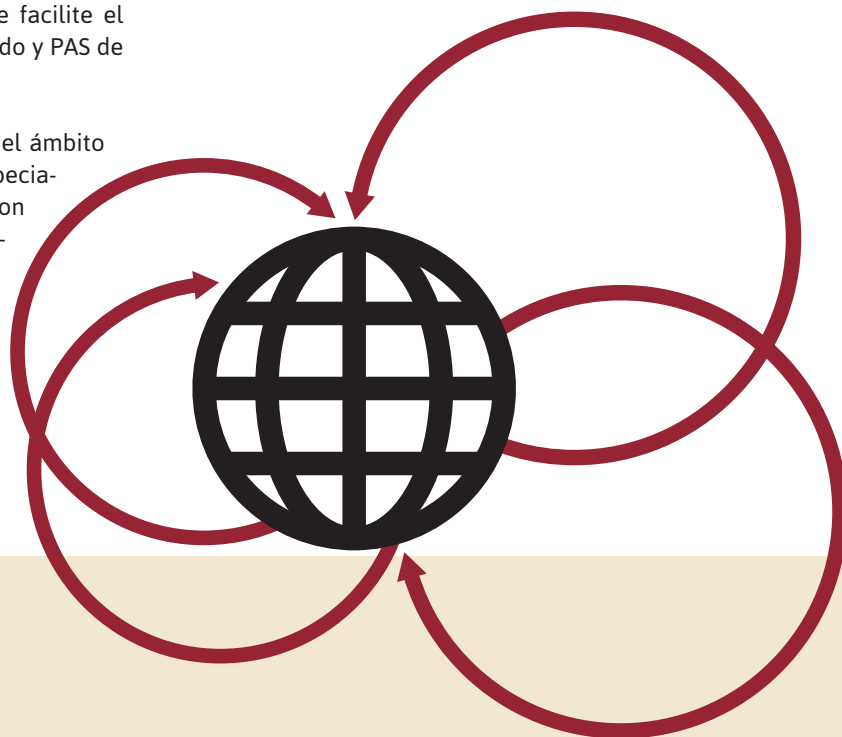
la mejora de las condiciones de las diferentes modalidades de movilidad internacional de estudiantes, PDI y PAS;

la implantación del programa “Welcome” que facilite el apoyo y la recepción de estudiantes, profesorado y PAS de origen extranjero en la US;

el impulso a la imagen de marca de la US en el ámbito internacional, a través de la web, los medios especializados de comunicación y, primordialmente, con el apoyo de los miembros de nuestra comunidad universitaria que sale al exterior;

la mejora de las competencias lingüísticas de la comunidad universitaria en general, estudiantes, PDI y PAS, incentivando el carácter plurilingüe de la institución;

la promoción de la participación y el liderazgo de la US en redes y foros internacionales de educación superior.



PROPUESTAS DE FUTURO

Incrementar por término medio anual las competencias lingüísticas del PAS, el PDI y los estudiantes en un 10% (en 2016, el nivel de acreditación fue de, aproximadamente, un 20%).

Mejorar nuestra posición en los diferentes rankings internacionales, entre ellos el ranking de Shanghai, para reforzar nuestra reputación institucional.

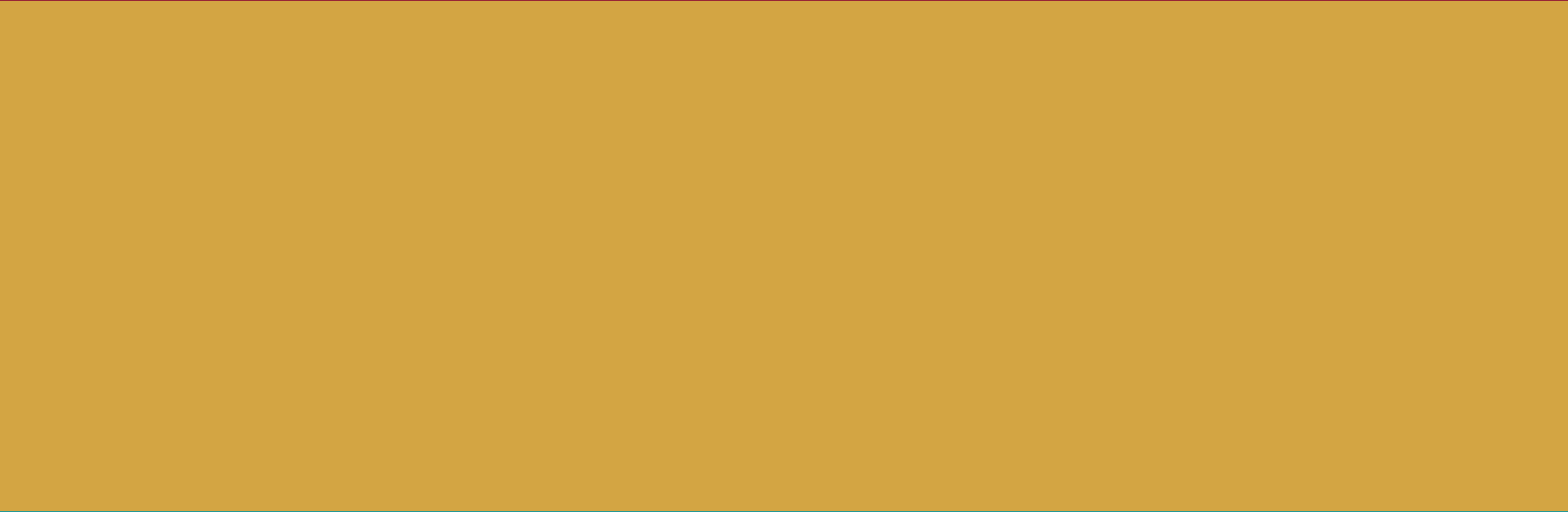
Poner en marcha la Oficina General de Proyectos Internacionales y la Oficina de Bienvenida “Welcome”.

Potenciar a los autores con investigación de alto impacto (HiCi).

Incrementar la emisión y recepción de estudiantes, profesores y PAS internacionales en un 5% anual antes de 2020 (en 2016, tenemos aproximadamente 1.900 entrantes y 1.400 salientes).

Incrementar la implantación de dobles titulaciones y títulos conjuntos internacionales y las acreditaciones internacionales para 2025 (actualmente contamos con 11 dobles grados, 37 dobles másteres y 2 Erasmus Mundus).

Potenciar las titulaciones bilingües hasta lograr que, en 2025, alcancen el 30% de la oferta (actualmente contamos con un 15% de títulos bilingües).



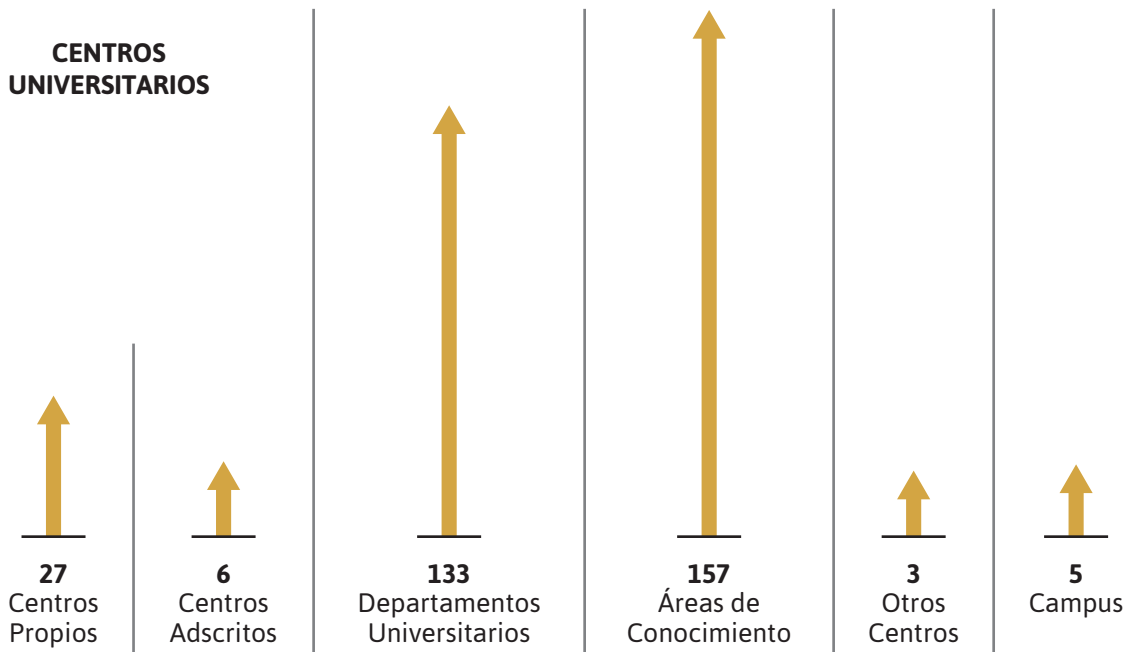
Anexo



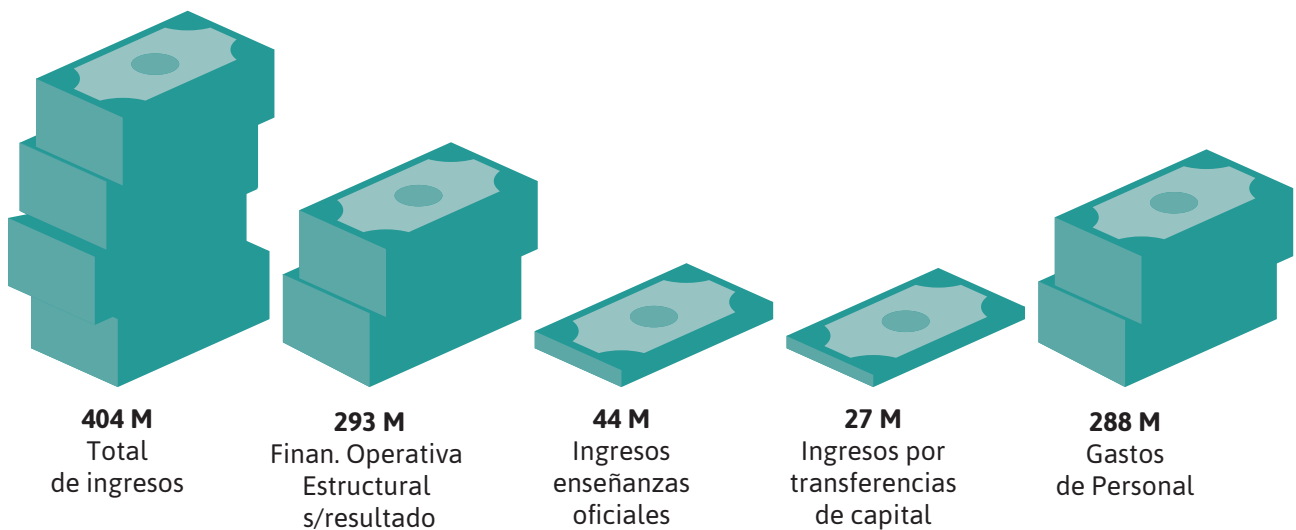
Estadísticas de la Universidad de Sevilla



ESTRUCTURA CURSO 2016/2017

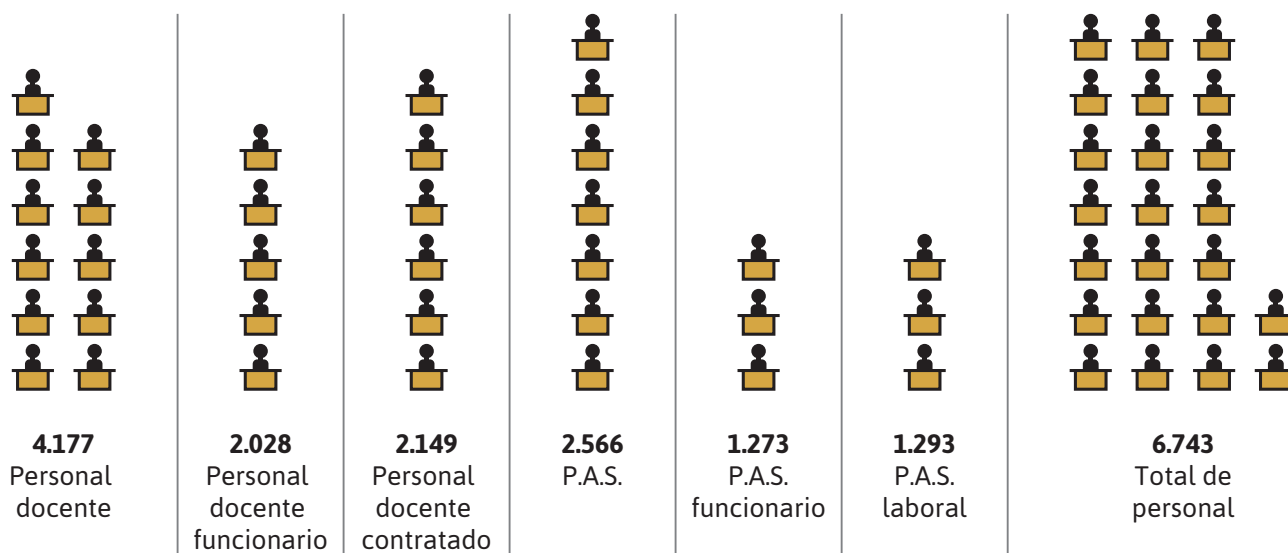


LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA 2016

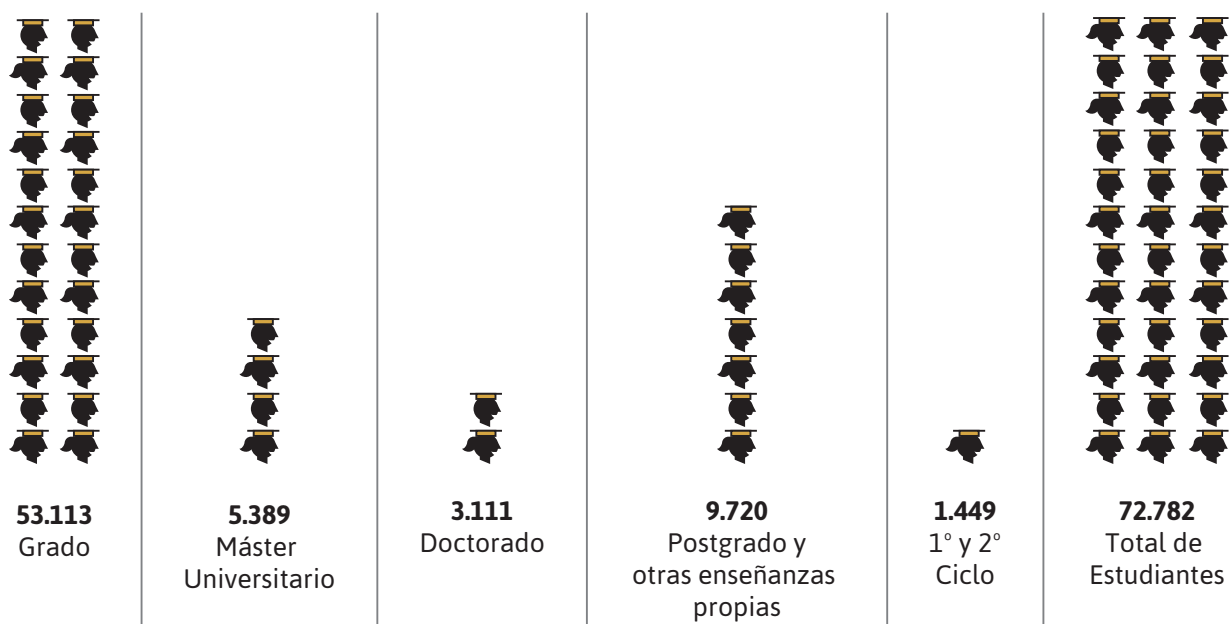


M = millones de euros

PERSONAL 2016

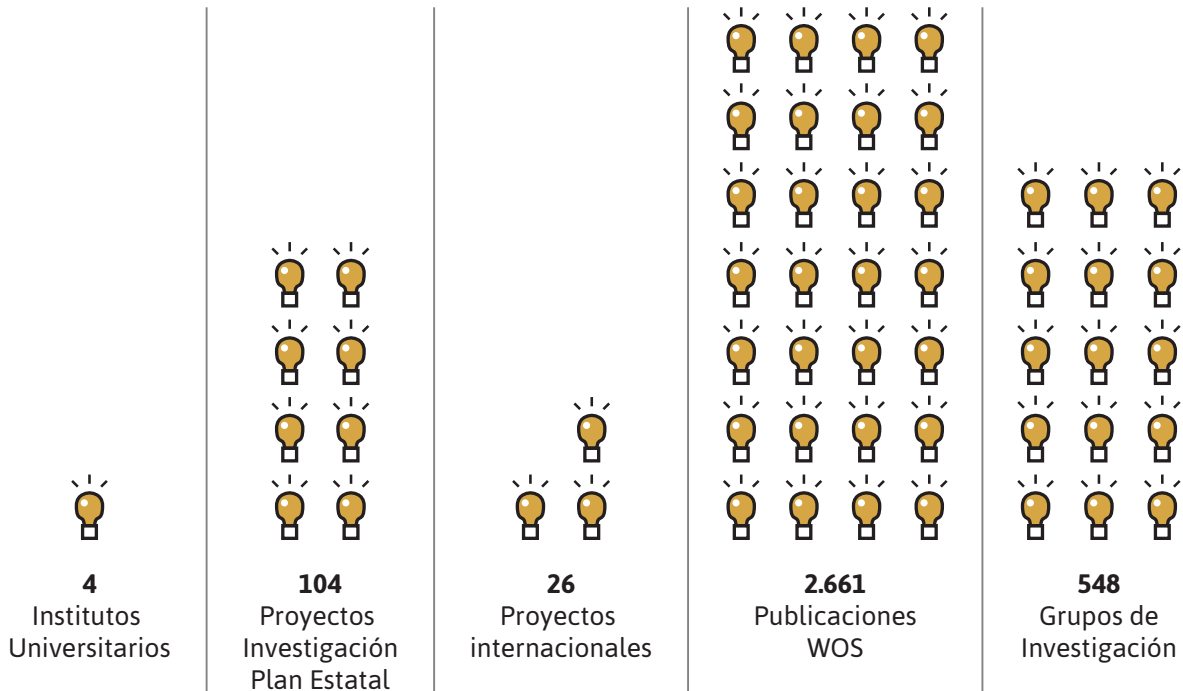


ESTUDIANTES CURSO 2016/2017

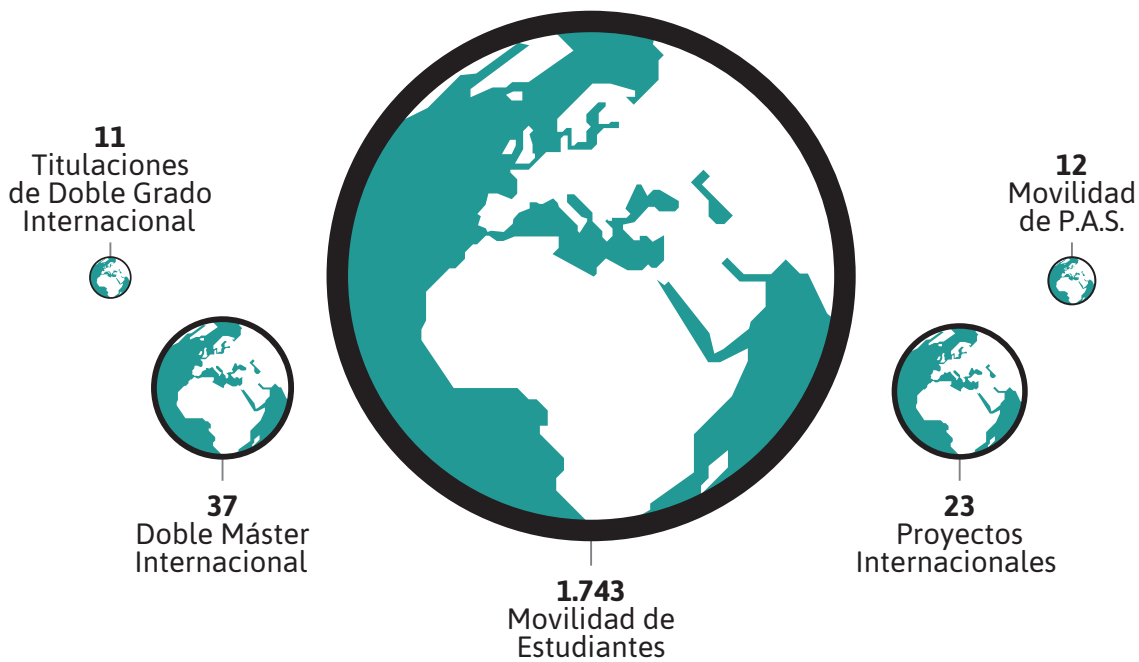


ESTUDIANTES MATRICULADOS

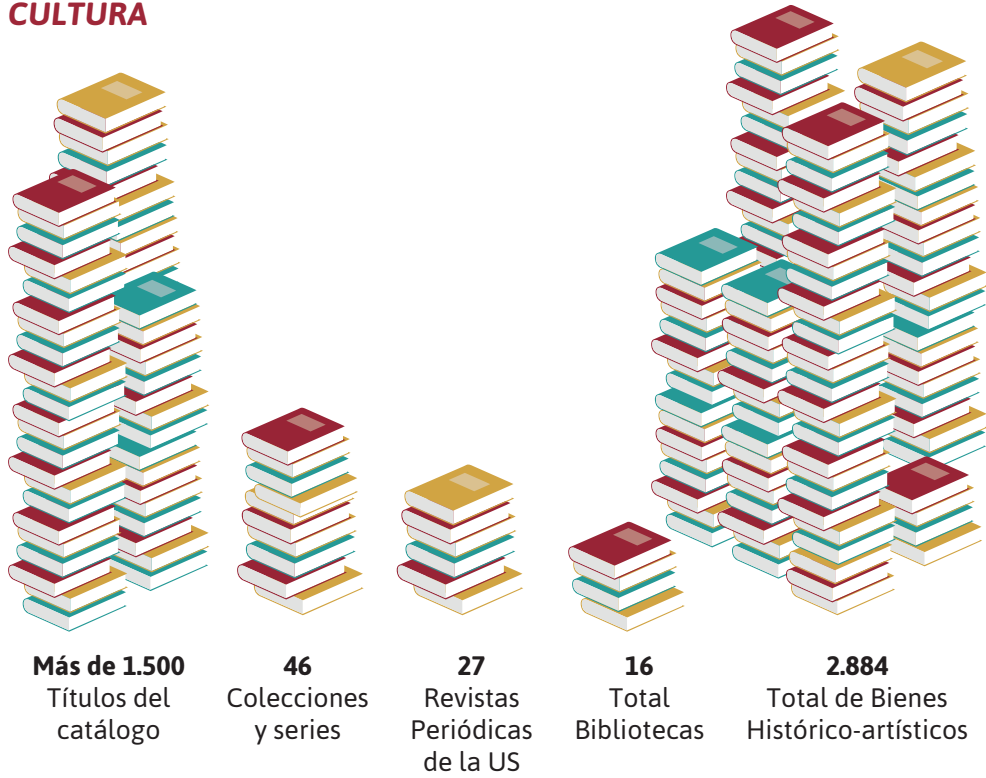
INVESTIGACIÓN 2016



INTERNACIONALIZACIÓN 2016



CULTURA



OFERTA CURSO 2016/2017

67 Titulaciones de Grado ofertadas desde 1er Curso



39 Titulaciones de Doble Grado ofertadas desde 1er Curso



91 Máster Universitario



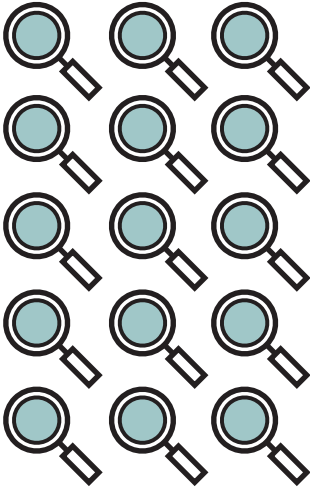
99 Programas de Doctorado



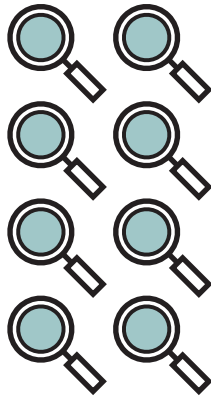
238 Estudios de Postgrado Universitario



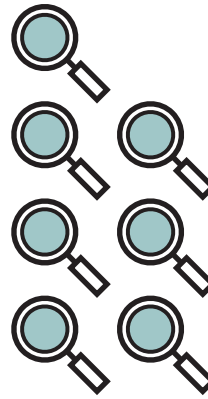
TRANSFERENCIA 2016



64
Patentes y
Modelos de
Utilidad



31
EBC's
Empresas Basadas
en el Conocimiento



30
Cátedras
de Empresa

