



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

VICERRECTORADO DE COMUNICACIÓN  
Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL

# ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	03
Internacionalización de las Universidades: motivación .....	04
Primeros pasos: estrategia 1.0, acento en la movilidad .....	05
Internacionalización 2.0, nuevos retos de nuestro tiempo .....	06
La UMA, ante las exigencias de un nuevo entorno .....	08
Retos de la internacionalización en la UMA .....	10
Estrategia 2.0. Un modelo de internacionalización proactivo .....	12
Principios orientadores de la estrategia 2.0 .....	13
Prioridades geográficas: mercados.....	14
Formas de entrada y permanencia en los mercados .....	15
Plan de acción .....	19
Objetivo fundamental .....	19
Objetivos específicos .....	20
Líneas estratégicas.....	21

## Introducción

El documento que se presenta a continuación resume la estrategia en materia de Internacionalización de la UMA. De considerarse una más de las metas institucionales de la Universidad, la internacionalización ha de entenderse hoy como la clave de su supervivencia. Hace unos años, la UE y España priorizaban presupuestariamente las actividades de intercambio de estudiantes. Ante la crisis, incluso el gobierno europeo ha restringido la dotación económica al programa Erasmus. El contexto ha cambiado, también la exigencia. Por otra parte, se ha creado un nuevo marco competitivo entre universidades: los rankings. La UMA ha de enfrentarse a este nuevo entorno. De cómo afronte el reto de la internacionalización, dependerá en gran medida no ya su futuro, sino su presente inmediato.



## Internacionalización de las Universidades: motivación

La globalización ha dado lugar a una nueva era en la que dar **solución a los problemas** de la sociedad depende más que nunca de la cooperación internacional, esto es, retos globales requieren soluciones multilaterales. A los cambios políticos, sociales y tecnológicos, el proceso de globalización suma el advenimiento de la economía global y, en consecuencia, la creación de un mercado de trabajo internacional. Este mercado requiere profesionales con conocimiento, capacidades técnicas y sociales que les permitan desarrollar su **talento** en entornos culturales diferentes, atravesando las barreras que anteriormente suponían las diferentes fronteras nacionales. La sociedad del siglo XXI plantea, por tanto, nuevas exigencias a la ciudadanía que solo pueden ser resueltas mediante un **nuevo enfoque** de la Educación Superior.

La internacionalización es un proceso que genera **oportunidades** a la universidad. De hecho, se trata de una herramienta para la mejora de la calidad cuyos beneficios mejoran la **competitividad** de la universidad, primero, en el entorno nacional y, después, en el ámbito internacional. Favorece, por tanto, la carrera profesional de profesores e investigadores, lo que incrementa la calidad de la docencia y la investigación, así como la competitividad para la captación de financiación. Los efectos se manifiestan, por consiguiente, en las posibilidades del alumnado para trabajar en un mundo global e intercultural y en un aumento de la reputación y visibilidad internacional de la universidad, impulsando asimismo la labor social de la institución en el extranjero.



la internacionalización es  
un proceso que genera  
oportunidades a la universidad

## Primeros pasos: estrategia 1.0, acento en la movilidad

Las Universidades, desde su génesis, siempre han representado un papel protagonista en el **intercambio de ideas** y la **proyección de conocimiento** más allá de sus fronteras geográficas. Sin embargo, la relación entre académicos de distintos países—que siempre ha sido profusa e intensa a nivel individual—no se ha reflejado en la interrelación a nivel institucional. Fue durante el siglo XX cuando proyectos como la creación del **Espacio Europeo de Educación Superior** y el programa Erasmus contribuyeron de manera definitiva a la construcción de lazos más estables y a la visualización de los beneficios de la internacionalización. Sirva como referente que en materia de construcción del espacio europeo el programa **Erasmus** ha sido mucho más efectivo para la unión real de ciudadanos y países que otras políticas emprendidas de mayor coste.

Desde aquel entonces, las universidades desarrollaron **estrategias de internacionalización** de primera generación, centradas principalmente en la movilidad. La realidad de este campo concreto estriba en la dominancia de los países anglófonos, que concentran casi la mitad del volumen de la movilidad universitaria mundial. Ante esta realidad, las posibilidades de posicionar a una universidad no anglófona de mediano tamaño como un competidor en el mercado de universidades receptoras son exiguas. Las movilizaciones aumentan cuantitativamente cada año. La mayor parte de las universidades participan en los programas de intercambio de estudiantes e investigadores, pero se empieza a cuestionar el impacto de la movilidad en la internacionalización dado que solo alcanza a un porcentaje minoritario del alumnado.

## Internacionalización 2.0, nuevos retos de nuestro tiempo

Sin restar relevancia a su contribución para sentar las bases de las primeras experiencias internacionales de las instituciones, el contexto actual y las tendencias del mercado apuntan a que limitar la internacionalización a las **políticas de movilidad** ya no es suficiente. El mercado de la educación superior también ha roto sus limitaciones territoriales previas gracias a las **nuevas tecnologías de la información** y la comunicación y a los adelantos en los transportes que hacen más fácil y barata la movilidad de personas, pero también de las ideas. La demografía de los estados es más diversa culturalmente y el perfil del estudiante cambia de acuerdo a la tendencia de **ampliar el aprendizaje a toda la vida**.

Este escenario ha generado un **reto** para las universidades—adaptarse o perder su protagonismo social—que ahora tienen que competir internacionalmente para atraer a los mejores trabajadores, estudiantes, docentes e investigadores. La contienda se libra en Internet, en foros internacionales y en listados y rankings. Las estrategias de los centros de educación superior han tomado distintos derroteros: **educación a distancia, programas de study abroad, oferta de estudios en inglés, apertura de centros de estudio en el extranjero o alianzas con otras universidades**. En vez de separarlas, la competencia internacional las está uniando más que nunca. De hecho, las posibilidades de cooperación con fines docentes e investigadores son ingentes gracias a la existencia de agencias que persiguen la promoción de acuerdos bilaterales y multilaterales.

Por otra parte, los **gobiernos** nacionales son cada vez **más exigentes con las universidades** a las que piden aumentar su notoriedad y **relevancia mundial** en el mercado científico y en la generación de conocimiento a través del protagonismo de sus autores en **publicaciones internacionales** y en la **creación de patentes**; sin embargo, los recursos son—al mismo tiempo—más escasos en el caso español. Precisamente, la obtención de recursos públicos se condiciona a la visibilidad y al impacto de las universidades. Ahora más nunca el reto de **conseguir financiación** está ligado a una acertada política de internacionalización.

En un contexto aciago para la Educación Superior pública en el que se discute la altura de su contribución al desarrollo de la sociedad española, la Universidad tiene la **oportunidad** de abrazar un camino que permita responder a las demandas de su entorno y de su tiempo. Bajo este prisma, en la actualidad, la internacionalización de las universidades se considera un imperativo institucional, no solo una posibilidad deseable.

#### DIFERENTES ESTRATEGIAS



## La UMA, ante las exigencias de un nuevo entorno

Las universidades españolas han de realizar sus funciones docentes e investigadoras en un **entorno distinto** al del siglo XX. La sociedad del conocimiento, la mejora en los transportes, la inmigración, la interculturalidad, el mercado global de empleo, la competitividad científica internacional u otros **cambios exigen respuesta** por parte de las instituciones de educación superior. En la búsqueda de la mejor estrategia para atender las demandas del entorno, ha de tenerse en consideración la situación del contexto social y económico en la que se ha de dar lugar el proceso de **internacionalización de la Universidad de Málaga**.

Actualmente, parte de la sociedad española y de sus representantes políticos ha promovido críticas hacia la educación superior pública. A la escasez de recursos económicos públicos y a la lentitud en la transferencia del capital por parte de la administración, se suma el retroceso de la inversión privada proveniente del tejido productivo. Ambas cuestiones pueden dificultar la **financiación** de las actuaciones de internacionalización en la UMA.



la competitividad científica internacional exige una respuesta por parte de las instituciones de educación superior

Por otra parte, huelga decir que, más que nunca, el éxito y la excelencia se miden en términos comparativos. De ahí se puede colegir la creciente atención política a los rankings internacionales. Si bien han de utilizarse como una herramienta de evaluación y estímulo, también suponen una amenaza por cuanto que pueden no reflejar fielmente el progreso de una institución, dañando su reputación. La competencia se ha extendido fuera de las fronteras nacionales de manera que hoy se rivaliza con universidades de todo el mundo. Por ello, ha de saberse que, a pesar de los trabajos iniciados en la UMA, otras universidades cuentan en el momento de partida con cierta ventaja en aspectos como la cultura internacional y las capacidades y estructuras que permiten el desarrollo internacional.

Han de reseñarse también motivos para el optimismo porque suponen oportunidades para **impulsar el proceso de internacionalización de la UMA**. La institución puede verse favorecida por el interés que suscita en el extranjero, donde en algunos casos ha habido crecimiento económico y se ha incrementado la inversión en I+D, como en Latinoamérica. Por un lado, las universidades europeas, asiáticas y norteamericanas conciben las alianzas con la UMA como una puerta de entrada a Latinoamérica y con un lugar idóneo para el aprendizaje del español. Desde el otro lado del Océano Atlántico, las universidades hispanohablantes identifican los acuerdos con la UMA con la participación en proyectos europeos y posibilidades formativas de alta calidad para su comunidad universitaria.



el éxito y la excelencia se miden  
en términos comparativos

## Retos de la internacionalización en la UMA

El diagnóstico interno realizado durante los cursos académicos 2012-13 y 2013-14 sobre las distintas dimensiones de la internacionalización de la universidad evidenció distintas fortalezas. Tanto la institución y su organización como la comunidad universitaria cuentan con experiencia ya adquirida en las diferentes áreas de actuación en materia internacional; asimismo, se identificó la existencia de grupos de PDI y PAS muy cualificados y activos, mientras que los estudiantes están concienciados con que han de competir en el mercado internacional. Esto permite ahora plantear una orientación internacional en todas las áreas de actividad y establecer objetivos más ambiciosos con el conocimiento de que, como indicaron en una encuesta suministrada en 2013, el PDI está altamente de acuerdo con la necesidad de impulsar la proyección internacional de la UMA.

De acuerdo al análisis del entorno y a la autoevaluación de la institución, se pueden establecer tres grandes retos que ha de conseguir la UMA en los próximos años a fin de incrementar su proyección internacional.

1

El **primer reto** radica en adaptar de forma completa la organización de la UMA a las nuevas exigencias competitivas. En otras palabras, se trata de institucionalizar la internacionalización. Implica establecer estrategias y planes específicos, involucrando a todos los órganos de gobierno y la comunidad universitaria, y proporcionar la oportunidad de que esta mejore sus capacidades, adquiera un mayor grado de experiencia y se favorezca así la adopción de una cultura internacional en el seno de la institución.

# 2

El **segundo reto** se fundamenta en orientar definitivamente la producción docente e investigadora hacia un perfil internacional. Supone modernizar la oferta académica, imprimiendo una perspectiva global en el currículum que permita formar mejor a los estudiantes nacionales a la vez que atraer a un mayor número de estudiantes y docentes extranjeros. Entraña incrementar la competitividad científica de la UMA en España y el mundo, mejorando la productividad, la calidad de las publicaciones y la innovación, así como estableciendo equipos de trabajo internacionales con investigadores extranjeros. Incluye la promoción de actividades de cooperación para el desarrollo entre la comunidad universitaria, vinculando el saber hacer de la institución con la colaboración con zonas más necesitadas.

# 3

El **tercer reto** reside en potenciar la promoción de la oferta docente e investigadora en mercados internacionales. Enlaza con la búsqueda de acuerdos productivos con socios internacionales, la implementación de medidas que favorezcan la comercialización de la oferta de la UMA en el exterior y la divulgación y conocimiento sobre la UMA en el extranjero mediante acciones de comunicación.

## **Estrategia 2.0. Un modelo de internacionalización proactivo**

Un planteamiento de segunda generación implica entender la internacionalización como el proceso de integrar una dimensión internacional en los valores institucionales, el funcionamiento y la gestión, la enseñanza, la investigación y las relaciones institucionales de la Universidad. Esto es, supone la asunción de un modelo de internacionalización proactivo.

La estrategia de internacionalización 2.0 es un nuevo marco para la mejora de la universidad. Este nuevo modelo prioriza el establecimiento de **objetivos cualitativos**, que aporten un verdadero valor añadido a la institución. Este planteamiento asume una condición transversal en la política universitaria en tanto que no puede ser entendida como una adenda a la estrategia global de la institución, sino como una guía de principios orientadores de la estrategia global en sí misma. Se entiende la **internacionalización como un proceso que irriga a toda la institución vertical y horizontalmente**. Supone la oportunidad de incidir de forma real y homogénea en las políticas de todas las áreas de la Universidad.

La utilidad de la estrategia se sostiene en su virtud para facilitar el análisis de mercados y la toma de decisiones, así como para coordinar, integrar y orientar las distintas políticas desarrolladas en la institución hacia el objetivo de internacionalización. En otras palabras, **la estrategia 2.0 inyecta la dimensión internacional en las acciones y políticas que están desarrollando los distintos vicerrectorados de la universidad**.

## Principios orientadores de la estrategia 2.0

La estrategia contempla que las políticas y actuaciones derivadas sobre la internacionalización deben fundamentarse a partir de criterios claros que pueden entenderse como prioridades o principios orientadores.

Se establece como preeminencia **la coordinación de las distintas estructuras de gobierno de la universidad**, así como de los planes que establecen las áreas de inversión y el desarrollo de acciones y medidas específicas en orden de atender a la internacionalización como un objetivo común y transversal de todas las áreas de la universidad.

Se implanta como criterio la primacía de los **objetivos cualitativos frente a los cuantitativos** en la búsqueda de verdadero valor añadido a la institución. Esto es, no importa tanto el crecimiento, sino la mejora de la calidad.

Respecto a las actuaciones a impulsar, se prioriza la **asignación de recursos** a las iniciativas que responden a las demandas del exterior y que, especialmente, no pueden desarrollarse por medio del apoyo de la administración.

Asimismo, se potencian de manera preferente las actuaciones que se construyan desde las **fortalezas de la institución** para que, a partir de procesos de concurrencia competitiva, partan de las áreas, centros, departamentos o personas más dinámicas de la UMA.

Se pretende, finalmente, priorizar las actuaciones que, con perfil interdisciplinar o transversal, no queden en una medida puntual, sino que permitan la **creación de estructuras—servicios, unidades, oficinas—especializadas en competencias de internacionalización** o que establezcan una base de conocimiento o capacitación en algún área de especialización que garantice la pervivencia de las actuaciones y la asimilación de los objetivos en el futuro.



### **Prioridades geográficas: mercados**

La selección de los mercados exige un proceso lógico de análisis de las oportunidades y riesgos que suponen para la Universidad de Málaga. Se favorecerá la **diversificación geográfica** siempre que se asegure la eficiencia de las acciones, la competitividad de la UMA y la sostenibilidad de los proyectos en el futuro.

Las zonas prioritarias podrán ser diferentes según la finalidad de la acción: cooperación en investigación y transferencia, cooperación en materia docente, formación de la comunidad universitaria, búsqueda de inversores y clientes, cooperación para el desarrollo. Por otra parte, se seguirán manteniendo y ampliando los esfuerzos ya iniciados en zonas del mundo de interés estratégico para la UMA.

La institución cuenta con **mayor experiencia** en la **UE, Latinoamérica y Asia**. En los últimos años se ha iniciado un proceso de diversificación geográfica que ha permitido intensificar las relaciones con Norteamérica y Asia, especialmente **Corea del Sur y China, y Oceanía**. Se continúa con esta estrategia de diversificación explorando nuevas relaciones con universidades de países de especial interés geoestratégico en **Asia, Oceanía y África**.

## Formas de entrada y permanencia en los mercados

### A Alianzas, convenios, partenariados estratégicos.

La nueva estrategia de internacionalización persigue establecer una red de socios internacionales que implique cooperación intensa, estructurada y eficiente. Se pretende **promover alianzas** de acuerdo a las oportunidades que representan, independientemente del lugar geográfico donde se ubiquen. El perfil de los socios y el tipo de asociación habrá de ser diferente según el objeto de la cooperación: fines de investigación, fines formativos o de colaboración en materia de desarrollo. Los socios, por tanto, han de ser **cuidadosamente seleccionados** según un análisis detallado basado en una serie de parámetros: relaciones previas, perfiles institucionales, diversidad geográfica, posibles sinergias, excelencia, capacidad técnica, complementariedad, etcétera. Entre las prioridades cabe destacar: alianzas a largo plazo, **redes internacionales estables**, equilibradas, proactivas y eficientes. Asimismo, se atenderá con especial atención a la red de contactos de la comunidad universitaria y del sector productivo y otras instituciones del entorno de la UMA.

### B Movilidad.

La Universidad de Málaga lleva más de una década apostando por la movilidad. Entre 2005 y 2013 ha gestionado las experiencias internacionales de alrededor de **14 mil personas**, favoreciendo el desarrollo académico y profesional de los miembros de las comunidades universitaria de la UMA y de los socios extranjeros. El reto de la institución a medio plazo es **incrementar significativamente la capacidad de atracción de estudiantes** incoming especialmente en segundo y tercer ciclo, así como la calidad del servicio prestado a este colectivo. Otra prioridad es **impulsar cualitativamente la movilidad outgoing de toda la comunidad universitaria** a partir de la creación de una oferta de destinos de alto perfil académico y científico para mejorar la calidad de la experiencia y favorecer la empleabilidad

de los egresados En este sentido, se prioriza la movilidad outgoing dirigida a la realización de prácticas en empresas. La Universidad se propone además incrementar la participación de subgrupos habitualmente infrarrepresentados en el programa (personas con discapacidad, titulaciones con escasa participación en el Programa Erasmus, etcétera).

### **C** Implantación en el extranjero de oficinas de representación.

La UMA es pionera entre las universidades españolas en la apertura de una oficina de representación en Corea del Sur. La oficina de In Cheon ejemplifica una nueva estrategia de entrada en mercados extranjeros que permite crear un puente para la comunidad universitaria de ambas instituciones. En el futuro, se profundizará en esta vía con la apertura de nuevas oficinas, ubicadas en zonas de máximo interés estratégico para la institución como, por ejemplo, Latinoamérica.

### **D** Contratación de agentes de mediación.

Debido a la complejidad de las relaciones internacionales y a los altos costes de los desplazamientos al extranjero y la realización de acciones de captación de estudiantes in situ, la UMA, del mismo modo que otras universidades, podrá contratar el servicio de agentes para que actúen en su nombre en el exterior en las materias que se determinen según contrato. De esta forma, se pretende reducir los costes y aumentar la eficiencia de las acciones en el extranjero en aquellas zonas geográficas que, siendo de interés estratégico, presentan dificultades de mayor calado debido a su distancia, peculiaridades culturales y legislativas o extensión geográfica.



## Oferta académica.

Se emplearán cuatro formas de entrada diferentes, pero que parten de la renovación de la oferta académica. Se persigue incrementar la capacidad de atracción sobre estudiantes extranjeros así como integrar a profesorado internacional en la docencia.

**1. Creación de oferta académica en inglés.** La estrategia de internacionalización de la UMA sigue apostando por el español como lengua vehicular del conocimiento porque es una de los mayores atractivos para los socios internacionales de la UMA. No obstante, se potenciará la implantación de docencia en inglés, especialmente en el posgrado, para facilitar la asimilación de profesorado extranjero y responder a la demanda de los estudiantes tanto nacionales como internacionales de una educación bilingüe.

**2. Títulos conjuntos.** La implantación de títulos en cuya programación y docencia participe una o más de una universidad extranjera y la UMA permite acceder a mercados externos al tiempo que ofrecer un valor añadido a la oferta académica dirigida a los estudiantes nacionales. Para ello, se apoyará la preparación y creación de oferta docente conjunta con una perspectiva internacional de grado y, especialmente, posgrado.

**3. Creación de cursos específicos con orientación internacional,** profundización en la creación de oferta de formación a demanda y on site. Se trata de la promoción de seminarios y cursos puntuales dirigidos al público internacional (e.g. escuelas de verano), así como de la activación de canales de comunicación y procedimientos que permitan atender a las peticiones recibidas por universidades extranjeras en materia de oferta formativa para sus comunidades universitarias, incluyendo modalidades en las que sea el profesorado de la UMA el que se desplace al extranjero para impartir la docencia.

**4. Profundización en los modelos de docencia online.** La internacionalización no siempre requiere de movilidad. Las nuevas tecnologías permiten que el alumnado extranjero acceda a la oferta formativa de la UMA a través de Internet. Para ello, se apoyará la creación e implantación de nuevos títulos impartidos mediante el modelo de formación a distancia.



**F**

**Oferta científica.**

El **trabajo investigador** del PDI de la UMA puede ser uno de sus **mejores instrumentos** para acceder a los mercados exteriores en la medida en que una oferta científica excelente y con proyección internacional repercute sobre la reputación en interior y exterior, así como sobre la competitividad. Para ello, la estrategia estimulará; por un lado, la **producción de calidad** y productividad de obras científicas referenciadas en los principales catálogos internacionales y; por otro, la creación de **grupos de trabajo formados por investigadores extranjeros y locales** que den lugar a la producción de obras científicas de autoría conjunta.

## PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo con el **III Plan Estratégico de la Universidad de Málaga**, la Agenda de la UE para la Modernización e Internacionalización de la Educación Superior, la Estrategia de Internacionalización de la Educación Superior en la Unión Europea y los documentos preliminares de la Estrategia de Internacionalización de Universidades del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la Estrategia de Internacionalización de la Universidad de Málaga persigue los siguientes objetivos:



### Objetivo fundamental

**AUMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL** de la Universidad como centro docente e investigador, de acuerdo a la misión y visión expresada en el III Plan Estratégico de la institución.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### CUADRO 1. Objetivos específicos.

#### 1. Adaptar la organización a las exigencias competitivas derivadas de la internacionalización del sistema universitario

- 1.1. Diseñar estrategias y planes para su correcta ejecución.
- 1.2. Implicar al conjunto de los servicios-facultades-comunidad universitaria.
- 1.3. Dotar a la comunidad universitaria de experiencia, capacidades y cultura internacional.

#### 2. Imprimir una orientación internacional a la producción docente e investigadora

- 2.1. Orientar la oferta académica para atraer públicos internacionales.
- 2.2. Aumentar la competitividad internacional de la oferta científica: productividad, calidad e innovación.
- 2.3. Promover actividades de cooperación internacional para el desarrollo entre la comunidad universitaria.

#### 3. Avanzar en la comercialización y promoción de la UMA en mercados internacionales

- 3.1. Aumentar el rendimiento y productividad de las relaciones institucionales.
- 3.2. Impulsar la comercialización de productos con mercados internacionales.
- 3.3. Impulsar la comunicación externa dirigida a públicos internacionales.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

<b>1. Adaptar la organización a las exigencias competitivas derivadas de la internacionalización del sistema universitario</b>	
<b>1.1. Diseñar estrategias y planes para su correcta ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Coordinar la perspectiva internacional de todas las políticas de la organización.</li><li>&gt; Adoptar políticas para el desarrollo de capacidades y mejora de resultados vinculados a la internacionalización.</li><li>&gt; Difundir los objetivos de internacionalización entre la comunidad universitaria.</li><li>&gt; Crear mecanismos que permitan el seguimiento, control y análisis de los objetivos de internacionalización.</li><li>&gt; Crear y desarrollar un plan de competitividad internacional.</li></ul>
<b>1.2. Implicar al conjunto de los servicios-facultades-comunidad universitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Adaptar la gestión administrativa a las necesidades de los públicos e instituciones internacionales.</li><li>&gt; Promover la coordinación de todas las oficinas y servicios así como centros con competencias en actividades de proyección internacional.</li><li>&gt; Unificar las bases de datos de todos los servicios con competencias en actividades con proyección internacional.</li><li>&gt; Dotar a los servicios centrales de personal con competencia avanzada en inglés.</li><li>&gt; Crear una Oficina de Atención al Visitante.</li></ul>
<b>1.3. Dotar a la comunidad universitaria de experiencia, capacidades y cultura internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Promover la adquisición de competencia lingüística en inglés de la comunidad universitaria.</li><li>&gt; Facilitar y orientar hacia destinos de calidad la movilidad internacional del PDI y PAS con fines formativos, docentes o investigadores.</li><li>&gt; Facilitar y orientar hacia destinos de calidad la movilidad estudiantil outgoing.</li><li>&gt; Implementar acciones de internacionalización en casa que promuevan una cultura internacional entre la comunidad universitaria.</li><li>&gt; Proporcionar formación destinada al desarrollo de capacidades necesarias para competir internacionalmente.</li><li>&gt; Incentivar la participación del PAS y PDI en actividades de internacionalización.</li></ul>

## 2. Imprimir una orientación internacional a la producción docente e investigadora

### 2.1. Orientar la oferta académica para atraer públicos internacionales

- > Facilitar la creación de oferta académica en otros idiomas en grado, master y doctorado.
- > Promover entre el profesorado la impartición de docencia en otros idiomas.
- > Crear títulos conjuntos con instituciones extranjeras.
- > Facilitar la incorporación de profesorado internacional a los programas docentes.
- > Incluir una orientación internacional en los planes de estudio.
- > Fortalecer la oferta formativa del español.
- > Promover la creación de cursos específicos (títulos propios y seminarios) en modalidad presencial, semipresencial, on line y on site para estudiantes internacionales.

### 2.2. Aumentar la competitividad internacional de la oferta científica: productividad, calidad e innovación

- > Promover un incremento del número y la calidad de los artículos científicos publicados en revistas de máxima reputación internacional.
- > Favorecer la presentación de solicitudes a convocatorias de programas de proyectos de investigación internacionales.
- > Facilitar la incorporación de personal internacional a los grupos de investigación locales.
- > Fomentar un incremento en lectura de tesis doctorales internacionales y cotutelas.
- > Impulsar un incremento del número de artículos científicos publicados en revista de máxima reputación internacional que son fruto de la colaboración con investigadores de otras universidades extranjeras.
- > Favorecer la solicitud de patentes internacionales.
- > Continuar el desarrollo del campus de excelencia internacional Andalucía Tech.

### 2.3. Promover actividades de cooperación internacional para el desarrollo

- > Redefinir las áreas y acciones prioritarias de acuerdo a los programas y recursos existentes en el contexto actual.
- > Fomentar y asistir en la búsqueda de recursos de financiación externos.
- > Desarrollar planes y acciones conjuntas con otras universidades cooperantes.
- > Incentivar la participación voluntaria de la comunidad universitaria en las actividades de cooperación.
- > Asesorar a la comunidad universitaria en la búsqueda de recursos, esto es, en la solicitud de proyectos o becas.
- > Promover el trabajo conjunto con agentes sociales (instituciones y ONG) en proyectos de cooperación.
- > Asistir a universidades de países poco desarrollados en los procesos de mejora de la calidad docente e investigadora.



### 3. Avanzar en la comercialización y promoción de la UMA en mercados internacionales

<b>3.1. Aumentar el rendimiento y productividad de las relaciones institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Ampliar la influencia y participación en foros y redes internacionales.</li><li>&gt; Favorecer la movilidad incoming de estudiantes internacionales.</li><li>&gt; Aumentar cuantitativa y cualitativamente los convenios específicos y acuerdos bilaterales con universidades extranjeras y organizaciones extranjeras de titularidad pública o privada dedicadas a la investigación.</li><li>&gt; Promover la creación de fundaciones, institutos y cátedras de investigación conjuntas con otras universidades extranjeras.</li><li>&gt; Promover acciones específicas en el marco del puente con Latinoamérica así como del puente con Asia.</li></ul>
<b>3.2. Impulsar la comercialización de productos con mercados internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Favorecer la matriculación de estudiantes extranjeros como alumnos ordinarios.</li><li>&gt; Desarrollar la actividad de la oficina internacional de In-Cheon, así como promover la creación de una nueva oficina en otro país extranjero.</li><li> &gt; mpulsar acciones de marketing dirigidas a públicos internacionales estratégicos.</li><li>&gt; Favorecer las actividades comerciales en el extranjero mediante la contratación puntual de agencias especializadas privadas.</li></ul>
<b>3.3. Impulsar la comunicación externa dirigida a públicos internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Vincular contenidos dirigidos a los públicos internacionales a los canales digitales de comunicación de la universidad.</li><li>&gt; Favorecer la organización de eventos universitarios internacionales de máximo prestigio.</li><li>&gt; Facilitar información sobre la UMA a medios digitales extranjeros especializados.</li></ul>



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

VICERRECTORADO DE COMUNICACIÓN  
Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL