

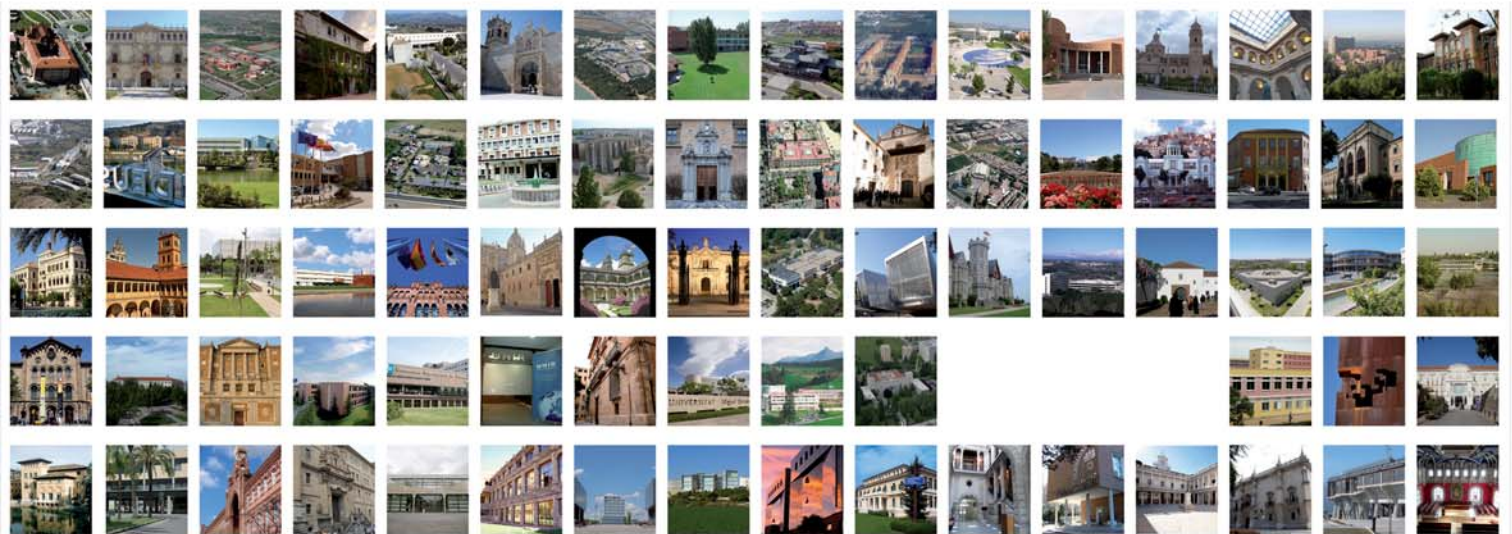


GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN

# EL PROGRAMA ESPAÑOL DE CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

## THE SPANISH PROGRAMME OF INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE



[educacion.es](http://educacion.es)







# EL PROGRAMA ESPAÑOL DE CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Màrius Rubiralta  
Secretario General de Universidades  
Ministerio de Educación



**PROMOTING CRITICAL MASS AT NATIONAL LEVEL:  
POLICIES AND INCENTIVES**  
*THE SPANISH PROGRAMME OF  
INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE*

Màrius Rubiralta  
Secretary General of Universities  
Ministry of Education

Conferencia presentada en el Consejo Nacional de Educación en Lisboa.

Conference presented at the Lisbon Meeting "World-class Higher Education System can be developed and maintained in small countries: Building excellence by increasing critical mass". Conselho Nacional de Educação.

*Autor: Màrius Rubirala. Secretario General de Universidades. Ministerio de Educación.*

*Fotografías: Fuente: Universidades españolas; archivo de Pablo Campos Calvo-Sotelo; Universidades internacionales, Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencia e Innovación.*

*Traducción al Inglés: Mike Escárzaga.*

*Imágenes de cubierta: Las 77 Universidades españolas.*



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
SECRETARÍA GENERAL DE UNIVERSIDADES

© 2010,  
Edita: © SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA  
Subdirección General de Documentación y Publicaciones

Catálogo de publicaciones del Ministerio: [educacion.es](http://educacion.es)  
Catálogo general de publicaciones oficiales: [060.es](http://060.es)

Fecha de edición: 2010  
NIPO 820-10-247-0

Depósito Legal: M-37.989-2010

Diseño e Impresión: Solana e Hijos A.G., S.A.

---

---

## ÍNDICE

1. Introducción.....	9
2. Objetivos generales .....	11
3. Descripción del Programa Campus de Excelencia Internacional.....	16
4. Características del Plan de Conversión a Campus de Excelencia Internacional .....	25
5. Evolución del programa Campus de Excelencia Internacional y Financiación. ....	26
6. Comparación del Programa CEI con otras iniciativas europeas de entornos de excelencia .....	30
7. Evaluación y seguimiento anual de los proyectos Campus de Excelencia Internacional. ....	34
8. Nuevo mapa del conocimiento en España: Retos y Oportunidades .....	37
9. Conclusiones y aspectos de mejora.....	38
10. Anexo. Proyectos CEI para su evaluación en la Comisión Internacional .....	39

## CONTENTS

1. Introduction .....	9
2. General aims.....	11
3. Description of the International Campus of Excellence programme (ICE) .....	16
4. Features of the International Campus of Excellence transformation plan .....	25
5. Implementation and funding of the International Campus of Excellence programme.....	26
6. Comparison of the ICE programme to other European initiatives towards environments of excellence .....	30
7. Annual assessment and follow-up of International Campus of Excellence projects.....	34
8. New Knowledge Map of Spain: challenges and opportunities .....	37
9. Conclusions and areas for improvement .....	38
10. Annex. International Campus of Excellence programmes to be evaluated by the International Assessment Committee .....	39





---

---

## RESUMEN

En el marco del proceso de modernización de la universidad española, tomando como objetivos generales preferentes la potenciación de la dimensión social, la búsqueda de la excelencia en todas las funciones universitarias y la promoción de la internacionalización de la docencia y la investigación, se ha desarrollado la **Estrategia Universidad 2015**. Uno de los cuatro ámbitos de la estrategia se centra en la importancia del **entorno** y se concreta en dos líneas estratégicas fundamentales relacionadas con el triángulo Universidad-Ciudad-Territorio. Por un lado, se potencia la contribución socioeconómica de las universidades en sus territorios, y por otro, se incide en la promoción de entornos de excelencia a través del programa **Campus de Excelencia Internacional**. Este programa se dirige hacia la agregación estratégica de universidades, de instituciones relacionadas con el Triángulo del Conocimiento, y del sector productivo, que actuando en un entorno o campus especializado, busquen su referencia y posicionamiento en el contexto internacional. A partir de dicha agregación se pretende alcanzar un proyecto, que en el horizonte 2015, alcance niveles de excelencia e internacionalización en alguno de los sectores de especialización en que los actores de dicha agregación presenten mayores fortalezas y oportunidades. Además, se incentiva el papel preferente de las universidades españolas en la promoción de *ecosistemas de conocimiento*, base de nuestras *ciudades creativas* y del desarrollo de *territorios inteligentes*.

El programa Campus de Excelencia Internacional (CEI), diseñado e introducido en el Sistema Universitario Español (SUE) en 2008, se desarrolla en una primera convocatoria en 2009 y se consolida en la convocatoria de 2010, aportándose globalmente 492,5 M€ para el período 2008-2010. Pendientes de la decisión de la Comisión Internacional para el CEI-2010, el programa incluye 5 proyectos CEI aprobados con carácter global y 4 proyectos CEI de ámbito regional.

## ABSTRACT

*Estrategia Universidad 2015* (University Strategy 2015), Spain's plan for higher education reform, aims to reinforce the social dimensional of education, foster excellence in all university functions and encourage the internationalization of teaching and research. The Strategy divides into four ambits, one being universities' physical setting. Here, policy focuses on two areas of the "University-City-Territory Triangle". First, it enhances the socio-economic contribution of universities in their territories; secondly, policy-making seeks to promote excellence in university environments via the International Campus of Excellence (ICE) programme.

The ICE scheme is directed to create strategic aggregations of universities, institutions involved in the "Knowledge Triangle" and enterprises so that, operating within a specialised milieu, all stakeholders can gain a foothold on the international scene. Our hope is that by 2015, the programme horizon, strategic aggregations will have leveraged their strengths and grasped opportunities in their specific fields of action so as to achieve excellence on an international scale. Another aspect of our approach is to urge Spanish universities to play a leading role in creating knowledge "ecosystems", underpinning "creative cities" and the development of "intelligent territories".

The International Campus of Excellence programme, originally mooted in 2008, was first staged competitively in 2009; now, in 2010, it has become firmly established. The overall budget for the period 2008-2010 has been €492.5 million. So far – with the decision of the International Assessment Committee for ICE 2010 still to be announced – five candidatures have earned approval at the global level and four projects have qualified at the regional level.



**PROGRAMA ESPAÑOL  
DE CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL**



**THE SPANISH PROGRAMME OF  
INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE**



## 1. INTRODUCCIÓN

El recientemente fallecido Premio Nobel de Literatura, el portugués José Saramago dijo que *“Somos la memoria que tenemos y la responsabilidad que asumimos, sin memoria no existimos y sin responsabilidad quizá no merezcamos existir”*. La Universidad, como institución centenaria (pronto Salamanca celebrará sus 800 años<sup>2</sup>) aporta como memoria un excelente bagaje de servicio y compromiso con la sociedad. En todos sus años de existencia la universidad ha debido reinventarse en varias ocasiones. Pero su sentido de la responsabilidad le hace buscar nuevos caminos donde ejercer su influencia y alianza con los ciudadanos.

En los últimos años se ha producido en la Universidad española un cambio espectacular que se venía gestando desde finales del siglo XX en que se inicia un nuevo ciclo claramente determinado por cambios sociales, económicos y políticos, así como por una creciente influencia de la globalización. En este contexto el Gobierno de España aprueba la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril (LOMLOU) que modifica la Ley Orgánica de Universidades 6/2001. En dicha ley España se compromete al pleno desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y al inicio de un proceso de modernización de la universidad española. Coin-



cide esta voluntad con las recomendaciones de la Comisión Europea acerca de las medidas necesarias descritas en la *Agenda de Modernización de las Universidades: Educación, Investigación e Innovación* para superar las debilidades de las universidades europeas.

<sup>2</sup> Se considera su inicio en 1218 que es el nacimiento de los *Studii salmantini*

## 1. INTRODUCTION

The late Nobel laureate for Literature, the Portuguese novelist José Saramago, wrote, “We are no more than the memories we retain and the responsibilities we accept. Without memory, we don’t exist; without responsibility, perhaps we don’t deserve to exist.” The university, as a centuries-old institution – Spain’s Salamanca will soon commemorate its 800th anniversary<sup>2</sup> – treasures a rich legacy of service and commitment to the wider community. Throughout its long history, the university has had to




reinvent itself over and again, and yet its sense of duty impels it to seek out new ways to benefit society and form an alliance with citizens.

Towards the end of the 20th century, the Spanish university system began to experience a spectacular shift in response to the new cycle inaugurated by social, economic and political change and the increasing effects of globalisation. It was against this background that the Government of Spain introduced the bill enacted as Organic Law 4/2007, of 12 April, amending Organic Law 6/2001, on Universities (“LOMLOU”). Under this statute, Spain undertook fully to implement the European Higher Education Area (EHEA) guidelines and set in motion the process of modernising the Spanish university system, thus aligning policy with the European Commission’s recommendations under the *Modernisation Agenda for Universities: Education, Research*

<sup>2</sup> Its founding is conventionally dated 1218, the year of the creation of the *Studii salmantini*.





---

---

En abril de 2008, con el inicio de una nueva legislatura, el Gobierno crea la Secretaría de Estado de Universidades dentro del Ministerio de Ciencia e Innovación. Se iniciaba en aquel momento el desarrollo articulado de una estrategia para la modernización del Sistema Universitario Español tomando como base el desarrollo normativo de la propia Ley LOMLOU, de la adaptación al EEES y al cumplimiento de la Agenda Europea. Todo ello dio lugar a la **Estrategia Universidad 2015 (EU2015)** que posteriormente con el traspaso de las funciones de universidades al Ministerio de Educación, como Secretaría General de Universidades, quedó incluida en el plan de modernización de la Educación.

Dicha estrategia se concreta en 4 ámbitos (Misiones, Personas, Fortalecimiento de Capacidades y Entorno) y 16 ejes estratégicos. En concreto, el ámbito del **entorno** considera necesario un mayor esfuerzo en relacionar Universidad-Ciudad-Territorio y se concreta con dos líneas estratégicas. Por un lado la “*Contribución Socioeconómica de la Universidad*” y por otro la “*Modernización de los Campus Universitarios*”. Es en esta última línea estratégica que se desarrolla como una acción fundamental el **Programa Campus de Excelencia Internacional (CEI)**, planteado inicialmente a finales de 2008 y concretado como una convocatoria coordinada entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Ciencia e Innovación en el mes de julio de 2009.

La coincidencia en el tiempo entre la puesta en marcha de este programa CEI de modernización de la universidad española con la crisis social y económico-financiera padecida por Europa y de forma muy especial por España en 2009, ha conducido a una influencia sobre el programa en un doble aspecto. Por un lado un aspecto de debilidad en su financiación como resultado de los continuados planes de reducción presupuestaria y de austeridad, y por otro de oportunidad y fortaleza dada su coincidencia con una etapa forzada de cambios en el Sistema Universitario Español (SUE) para mejorar la eficacia y eficiencia del sistema y promover su sostenibilidad futura. Esta coincidencia puede ser considerada, posiblemente, como una de las causas del éxito en la aceptación de programa por parte de las universidades, y de la sociedad en general.

*and Innovation* to surmount the weaknesses of European universities.

In April 2008, with the opening of a new legislative term, the Government created the Secretariat of State for Universities within the Ministry of Science and Innovation. This marked the beginning of the detailed implementation of the strategy to modernise the Spanish university system, through regulatory implementation of LOMLOU, adaptation to the EHEA and fulfilment of the European Agenda. These developments culminated with the **Estrategia Universidad 2015**, which, when university functions were later moved to the Ministry of Education’s new Secretariat General for Universities, became part of the education modernisation plan.

The strategy embraces four ambits (Missions, People, Capacity Strengthening and Environment) and 16 strategic axes. The **Environment** ambit, specifically, calls for reinforced effort in relating universities to their host cities and territories (the University-City-Territory Triangle), and is divided into two strategic lines. First, “Universities’ Socio-Economic Role”; secondly, “Modernisation of University Campuses”. It is this latter area that encompasses, as one of its central actions, the **International Campus of Excellence programme**, first mooted in late 2008 and specifically implemented as a competitive bidding process in July 2009, run by the Ministry of Education in partnership with the Ministry of Science and Innovation.

The social, economic and financial crisis suffered in 2009 by Europe and, very especially, Spain, obviously have some incidence on the International Campus of Excellence programme. First, its funding has been curtailed by budgetary austerity; but, secondly, the programme has drawn strength and timeliness from the fact that the Spanish university system has had to undergo forced change to enhance its effectiveness and efficiency and secure its future sustainability. This coming together of historical factors may be one of the reasons why the programme has been widely accepted by universities and society at large.

---

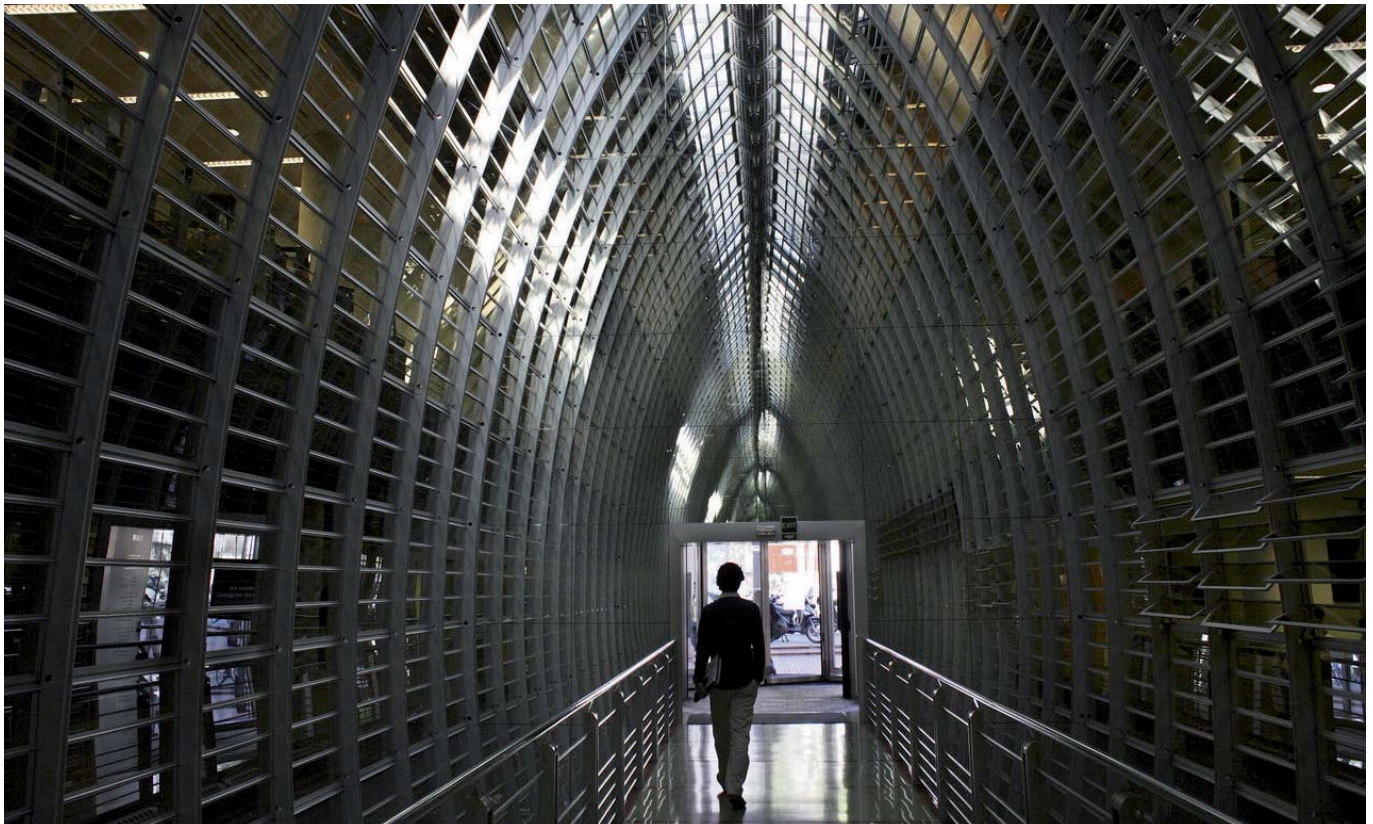
---

## 2. OBJETIVOS GENERALES

Cuando se planifica la EU2015 ya son conocidas algunas de las debilidades del Sistema Universitario Español (SUE). En especial, se considera a nuestro sistema como excesivamente atomizado y aislado, ampliamente uniformizado en su oferta docente y en sus áreas de investigación y con una baja internacionalización, especialmente en su ámbito docente y de oferta académica. Además, como resultado de las competencias de los Gobiernos Autonómicos sobre las universidades públicas, se ha producido en los últimos 10 años una segregación de ámbitos de excelencia científica y académica para constituir los modernos y activos Institutos de Investigación de Excelencia de las Comunidades Autónomas, que junto con los institutos gestionados por los Organismos Públicos de Investigación de ámbito estatal (p.e. el CSIC), constituyen hoy una parte importante de la estructura organizativa de la I+D pública en España. Esta política, necesaria para mejorar la competencia internacional, ha conducido a una pérdida de visibilidad de la actividad

## 2. GENERAL AIMS

When the *Estrategia Universidad 2015* scheme was at the planning stage, some of the weaknesses of the Spanish university system were already widely acknowledged. It was an accepted fact that Spain's system was overly atomised, isolated, and excessively uniform and inadequately internationalised in its teaching supply, academic staffing and areas of research. In addition, the transfer of powers over public universities to the devolved regions – Spain's *Comunidades Autónomas* – had given rise to the hiving-off of pockets of scientific and academic excellence to build up devolved regional research bodies, which, together with the institutes managed by national public research bodies (e.g., the Higher Council of Scientific Research, CSIC), now accounts for a significant proportion of Spain's public research and development establishment. This regional policy, though necessary to international competitiveness, had undermined the visibility of university research. Even more, in the Shanghai ranking (ARWU) only one Spanish



investigadora de las universidades. Además, el hecho de que solo una universidad española de halle entre las 200 primeras universidades del mundo y solo 11 entre las 500, según el Ranking de Shangai, pone de manifiesto un bajo nivel de visibilidad y reconocimiento global de nuestro SUE. Estas consideraciones de debilidad fueron una de las causas que motivaron el inicio de un programa de mejora a través del programa de CEI.

Con este fin se propuso iniciar un proceso de búsqueda de masas críticas más adecuadas a los grandes retos actuales, mediante un proceso de **agregación estratégica**, así como de cambios para mejorar la eficiencia, eficacia y competitividad internacional de nuestras universidades. Este proceso debería también, a medio plazo permitir una reorganización del mapa de conocimiento en España y como resultante de

university was placed among the world's top 200, and only eleven were listed in the top 500, throwing into relief the low visibility and scant international recognition of our university system. These perceived weaknesses helped trigger a campaign of improvement via the International Campus of Excellence programme.

For this purpose, a process was begun of seeking critical masses via **strategic aggregation** to rise to the challenges of today and enhance the efficiency, performance and international competitiveness of Spain's universities. One of the medium-term goals of the process was to redraw Spain's "Knowledge Map" and so optimise the **Spanish university map** in the framework of the reinforcement of higher education as a whole.



ello, una optimización del **mapa universitario español**, en el marco de una promoción del conjunto de la Educación Superior.

Además, este planteamiento debía complementarse con las tres grandes prioridades de la EU2015: dimensión social de la educación superior, excelencia e internacionalización. La necesidad de reflexionar sobre la función social y la dimensión territorial de la Universidad Española y la evolución y causas del crecimiento de universidades condujo al estudio "**Universidad, Sociedad y Territorio**".<sup>3</sup> Así, la participa-

Moreover, this approach was to be supplemented by the three priorities of *Estrategia Universidad 2015*: the social dimension of higher education, excellence and internationalisation.

The need to rethink the social role and territorial dimension of the Spanish university system and gain an understanding of the evolution and growth of universities development prompted the study *Universidad, Sociedad y Territorio*.<sup>3</sup> The involvement of universities, partnered with other actors, in cities' and territories' socio-economic growth should lead to enhanced competitiveness, innovation and quality of life,

<sup>3</sup> Universidad, Sociedad y Territorio, P. Reques Velasco, Ed., Universidad de Cantabria, 2009.

<sup>3</sup> Universidad, Sociedad y Territorio, P. Reques Velasco, Ed., Universidad de Cantabria, 2009.



ción de las universidades, junto con otros agentes y actores, en el desarrollo socioeconómico de las ciudades y territorios debe conducir a aumentos en la competitividad, en la innovación, en la calidad de vida y en el aumento de la cultura humanística y científica de la sociedad.

Por otro lado, la atomización de instituciones con actividades relacionadas con el Triángulo del Conocimiento (educación, investigación, innovación) y su distribución territorial se halla descrita en el **Atlas digital de la España Universitaria** realizado anualmente. Los actores considerados en nuestro estudio, que conforman la “cartografía española del conocimiento”, además de las universidades son: los hospitales universitarios, los Organismos Públicos de Investigación (OPIS), los centros e institutos de I+D autonómicos, los centros tecnológicos, los parques científicos y tecnológicos universitarios, las grandes infraestructuras de investigación (ICTS), los parques tecnológicos empresariales, las empresas (PYMES y spin-off) y cluster empresariales, entre otros. Además, en el ámbito de la educación superior y dada su importancia en el desarrollo de los sectores productivos, se dedica una atención especial a los centros de Formación Profesional de grado superior.

## 2.1 Debilidades y modelo de mejora

La atomización geográfica de las 78 universidades españolas, 50 públicas y 28 privadas, repartidas en cerca de 232 campus o sedes territoriales, conduce a un elevado coste para mantener el sistema. Ello se debe, en parte, a una elevada repetición de la oferta de titulaciones, pérdida de masa crítica de profesores-investigadores como función de I+D, y

and reinforce humanistic and scientific culture in the community.

The atomisation of institutions undertaking activities within the Knowledge Triangle (education, research, innovation) and their territorial distribution is outlined in the annual **Digital Atlas of Spain’s Universities**. Further to universities themselves, our study considered a range of other actors figuring in Spain’s Knowledge Map: university hospitals, public research bodies (Spanish “OPIs”), devolved regional research and development institutes, technology centres, university science and technology parks, major research infrastructures, business technology parks, businesses (SMEs and spin-offs) and business clusters, inter alia. In addition, given their importance for industry, special attention was paid to centres of higher vocational training.

## 2.1 Weaknesses. Improvement Model

The geographic atomisation of Spain’s 78 universities – 50 public institutions and 28 private centres – scattered across 232 campuses and territorial sites, means that maintenance of the system is expensive. Course offerings are extensively duplicated, research and development capabilities fail to achieve a critical mass of talent, and international visibility and attraction is low. At the present economic juncture, this form of organisation also poses difficulties in terms of economic sustainability. While the present structure is to be credited with improving territorial cohesion and extending higher education to all social strata, particularly when communication infrastructures lacked the reach and density that they have now, it is a fact that the institutional



una menor visibilidad y atracción internacional. Esta organización, en la actual situación económica, dificulta su sostenibilidad económica. Sin embargo, es preciso manifestar que la actual organización ha aportado una alta cohesión territorial, y ha extendido la educación superior a todas las capas sociales, sobretodo en momentos donde las infraestructuras de comunicación no tenían la extensión y ramificación actuales. No obstante, la atomización institucional de la I+D ha provocado pérdidas de concentración del esfuerzo, falta de masa crítica y pérdida de reconocimiento social hacia las universidades. Sin embargo, se ha demostrado un fuerte éxito internacional de los centros de I+D autonómicos, especialmente en la captación de investigadores del European Research Council (ERC *Starting Grant*).

La uniformidad de la oferta docente de las universidades implica una dedicación de profesorado e instalaciones muy repartido en muchas titulaciones lo que evita que la demanda sea selectiva buscando la mejor o mejores instituciones para cada titulación. Por ello, no se promueve la movilidad de estudiantes y la elección de centros como resultado de su calidad y de una oferta diferenciada. Conduce también a una baja internacionalización como consecuencia de su debilidad en los mercados globales. Por otro lado, la uniformidad en la oferta científica de las universidades resultado, quizás, de los incentivos económicos de los Planes Nacionales de I+D, ha provocado una insuficiente adecuación a las fortalezas y necesidades de los sectores productivos regionales. Por otro lado, el poco esfuerzo estratégico de priorización de fortalezas académicas ha conducido a una menor atracción internacional del talento, y no ha facilitado la identificación de las “*comunidades de excelencia*” existentes. Todo ello provoca

atomisation of research and development has dispersed effort, impeded the attainment of critical mass and undermined public regard for academia. By contrast, devolved regional research and development centres have enjoyed strong international success, particularly in attracting holders of Starting Grants awarded by the European Research Council.

All Spanish universities provide a standard comprehensive offering of courses, so the dedication of faculty and facilities is widely scattered across multiple degree programmes. This precludes any process whereby selective demand might sift out a handful of leading institutions for each discipline; there is no varied spectrum of quality and course offerings that might elicit student mobility and choice. Moreover, weakness in global markets makes for a lower rate of internationalisation. A uniform scientific offering across universities – perhaps the outcome of economic incentives under national research and development plans – has provoked an insufficient fitting of curricula to the strengths and needs of regional economies. The scant strategic attention paid to prioritising academic strengths has placed the Spanish university system at a disadvantage as to attracting international talent, and has prevented existing “communities of excellence” from coming to light. Structures are duplicated and economic efficiency suffers. This diagnosis notwithstanding, Spanish universities acquit themselves well in international mobility programmes: Spain is the leading recipient of Erasmus students and scores highly in Erasmus Mundus programmes.



---

---

---

la duplicación de infraestructuras y en general no facilita la eficiencia económica. A pesar de este análisis, no es óbice para que los resultados en programas internacionales de movilidad de estudiantes sean excelentes: primer país en recepción de alumnos Erasmus y magníficos resultados en las convocatorias de Erasmus Mundus.

Con el fin de eliminar o disminuir el efecto negativo de algunas de las anteriores apreciaciones se ha tenido en cuenta a la hora del diseño del programa de Campus de Excelencia Internacional las siguientes actuaciones:

1. contra la atomización, incorporación del concepto de agregación estratégica;
2. contra la uniformidad, determinación de especializaciones resultado de las fortalezas y de la promoción de la excelencia;
3. contra el aislamiento de la universidad, integración en las políticas de desarrollo regional y promoción de alianzas estratégicas;
4. contra la baja internacionalización, políticas de incorporación de profesorado internacional, movilidad y oferta docente internacional;
5. contra una cierta visión de mercantilismo, acentuar las inversiones y acciones de apoyo a la dimensión social;

To counteract some of the adverse effects noted above, the design of the International Campus of Excellence programme seeks to encourage actions:

1. against atomisation, through strategic clustering;
2. against uniformity, by identifying disciplinary strengths and promoting excellence;
3. against university isolation, by integrating academia with regional development policies and fostering strategic alliances;
4. against low internationalisation, by recruiting international faculty, encouraging international mobility and articulating an international academic offering;
5. against an overly commercial outlook, by emphasising long-run investment and support for the social dimension;
6. and against underachievement in international rankings, by implementing clustering and specialisation policies and incentives to excellence in teaching and research.



6. contra la falta de reconocimiento internacional en rankings internacionales, desarrollar políticas de agregación, especialización y de incentivación de la excelencia docente e investigadora.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

El programa español de Campus de Excelencia Internacional (CEI) puede definirse en base a sus tres palabras o conceptos claves dentro de la política de modernización universitaria que se persigue.

El concepto de **campus** como actualización del significado de ámbito o zona donde la universidad ejercía su función. Entorno donde las instituciones que efectúan actividades en el ámbito del Triángulo del Conocimiento tienen su actividad fundamental. Concepto que se complementa con la agregación de instituciones con unos objetivos planteados en el horizonte 2015, un acuerdo estratégico y una gobernanza adecuada a la diversidad de la agregación.

La importancia del entorno en sus aspectos urbanísticos, de diseño de “*territorios inteligentes*”,<sup>4</sup> de “*campus didácticos*”,<sup>5</sup> de la redefinición de espacios docentes en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, son algunos de los aspectos que deben ser seguidos con atención como resultado del programa CEI.<sup>6</sup>

El concepto de **excelencia**, va más allá de la excelencia académica y lo amplía a la excelencia en los entornos de conocimiento (ecosistemas de conocimiento) a través de las agregaciones. Se entiende, en este programa, que desde una posición de partida de calidad debe buscarse la excelencia docente, la excelencia investigadora, la excelencia en innovación y, quizás menos atendida en medios académicos, la excelencia del entorno. Se entiende este último caso, como la búsqueda de la excelencia en urbanismo, sostenibilidad, accesibilidad e inclusión, en servicios, y en calidad de vida (campus saludables).

<sup>4</sup> A. Vegara y J.-L. de las Rivas, “*Territorios Inteligentes*”, Fundación Metropoli, Madrid, 2004.

<sup>5</sup> P. Campos Calvo-Sotelo, “The concept of “Educational Campus” and its application in Spanish universities”, CELE Exchange 2010/8, OCDE, 2010.

<sup>6</sup> P. Campos Calvo-Sotelo, “*España. Campus de Excelencia Internacional*”, Secretaría General de Universidades, Ministerio de Educación, Madrid, 2010.

### 3. DESCRIPTION OF THE INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE PROGRAMME

The Spanish programme of International Campus of Excellence can be defined with reference to the three terms its name contains, in the context of the University modernisation policy it is designed to serve.

The **campus** concept takes a modern view of the ambit or area in which a university operates: the environment in which a Knowledge Triangle institution engages in its core activities. This campus idea is to be supplemented by the aggregation of institutions pursuing objectives on the 2015 horizon, a strategic alliance agreement, and a form of governance calculated to accommodate the diversity within each given aggregation.

Some of the key aspects of the International Campus of Excellence programme are urban planning of the environment, design of “*intelligent territories*”<sup>4</sup> and “*educational campuses*”,<sup>5</sup> and the redefinition of teaching loci in the framework of the European Higher Education Area.<sup>6</sup>

The **excellence** concept extends beyond academic excellence to excellence of knowledge environments (knowledge ecosystems) via aggregation. The programme is predicated on the view that, given high quality as a starting point, an institution must set its sights on excellence in teaching, research and innovation and – perhaps a relatively neglected area in academic circles – the physical and social environment. In this latter instance, excellence is to be sought in urban planning, sustainability, accessibility and inclusiveness, services and quality of life (health-promoting campuses).

The **international** concept – still acutely necessary in Spain – reflects the intention to prioritise modernisation policies that link the three core functions (teaching, research and innovation) to internationalisation. It is hoped that the knowledge environments or International Campuses of

<sup>4</sup> A. Vegara and J.-L. de las Rivas, *Territorios Inteligentes*. Madrid: Fundación Metropoli, 2004.

<sup>5</sup> P. Campos Calvo-Sotelo, “The concept of “Educational Campus” and its application in Spanish universities”, CELE Exchange 2010/8, OECD, 2010.

<sup>6</sup> P. Campos Calvo-Sotelo, *Spain – International Campus of Excellence*. Madrid: Secretaría General de Universidades, Ministerio de Educación, 2010.



---

---

El concepto **internacional**, necesario aún en España, representa la voluntad de priorizar las políticas de modernización ligadas a la internacionalización en las tres funciones, docente, investigadora y de innovación. Especialmente, se busca una visión y reconocimiento internacional o global de estos entornos de conocimiento o Campus de Excelencia Internacional. Se entiende la internacionalización docente como aumento del número de estudiantes y profesores extranjeros en grado, en másteres internacionales e interuniversitarios y en doctorados internacionales de excelencia. Además, se pretende difundir “*competencias inducidas*” de internacionalización, apoyándose también las Escuelas de Doctorado y la atracción de talento y de investigadores internacionales. Se incentiva el aumento de titulaciones impartidas en una de las lenguas internacionales diferente del

Excellence resulting from the programme will rise to global visibility and recognition. Internationalisation in teaching is defined as an increase in the number of foreign students and faculty at the undergraduate level, at the level of international and inter-university graduate study, and at the level of international excellence doctoral programmes. A further aim is to foster “induced” internationalisation competencies by supporting doctoral study and attracting international talent and researchers. Incentives are to be introduced for degree courses to be taught in international languages other than Spanish. The overall goal is to give an international character to campus life, university services, academic staff, and research and development governance.



español. En suma, se trata de extender el carácter internacional a la vida de los campus, de los servicios, del profesorado y de la gobernanza de la I+D.

En el ámbito de internacionalización, en la convocatoria 2010 se ha promovido el desarrollo de proyectos “*transfronterizos*” y proyectos “*puentes internacionales*”.

In the internationalisation sphere, the 2010 competition promotes the development of “cross-border” and “international bridge” projects.

The notion of a Cross-Border Campus arises from the need to create **European Knowledge Regions** by nurturing initiatives that involve neighbouring university systems and countries. Spain’s universities can open up to **France** – articulating perhaps three cross-border environments: an

El concepto de Campus Transfronterizos nace de la necesidad de estructurar **regiones europeas del conocimiento** mediante aportación de iniciativas de universidades y países vecinos. En nuestro caso la apertura a través de la frontera con **Francia**, (que podría disponer de tres entornos transfronterizos: zona oriental, zona central y zona occidental), y con **Portugal**, (que debería consolidar la zona con campus gallegos, con la zona central de Castilla y León y la zona sur, a través de alianzas con Extremadura). Por otro lado, la zona transfronteriza con **los países africanos**, puede articularse tanto por Andalucía, como aprovechando el papel geoestratégico de las Islas Canarias en su aspecto tricontinental (Europa, África atlántica, y América Latina). En otros casos, el papel de algunos campus con su entorno Mediterráneo debe ser, también, tenido en cuenta.

El concepto de **Puentes de Internacionalización** entre campus implica la existencia de una relación estratégica estable entre los campus de dos zonas alejadas pero con intereses comunes. Con ello, independientemente del resto de relaciones internacionales, un campus español puede establecer movilidad de personas, de conocimiento y de experiencias, de forma estable, con otro campus que vea en esta cabeza de puente española una oportunidad de anclaje en

eastern zone, a central area and a western zone – and **Portugal**, which can interact with Galician campuses to the North, with Castilla y León in a central sphere and, and, to the south, via alliances with Extremadura. The cross-border zone with **North African countries** can be set in motion via Andalusia and the Canary Islands, as a geostrategic nexus of three continents (Europe, the Atlantic coast of Africa, and Latin America). Some **Mediterranean** campuses may also be capable of assuming a cross-border role.

The idea of **International Bridges** looks to the establishment of a stable strategic relationship between campuses in geographically remote areas that nonetheless share common interests. Independently from any other international relations it may engage in, a Spanish campus can use an international bridge to foster student, knowledge and experience mobility on an ongoing basis; conversely, the partner campus would use its bridgehead in Spain as a way to find a foothold in Europe. Encouraging two-way student mobility, spurring interaction between the regional and local economies of the twinned environments, creating joint academic offerings, supporting research and faculty mobility and sharing knowledge transfer experiences are some of the opportunities that this model might create.



---

---

Europa. Facilitar la movilidad de estudiantes, en ambas direcciones, aproximar las economías regionales o locales de ambos entornos, realizar ofertas educativas dobles, apoyar la movilidad de investigadores y profesores e intercambiar experiencias en ámbitos de la transferencia de conocimiento, son algunas de las oportunidades de este modelo. Otros conceptos fundamentales que definen el proyecto Campus de Excelencia Internacional son los siguientes: El concepto dinámico de **proceso hacia el horizonte 2015**, relacionado con la Estrategia Universidad 2015, es la búsqueda de un plan de acción (2010-2015) unido al desarrollo del Plan Estratégico de la agregación y transformación, para conducir, al final del proceso, a la constitución de un verdadero Campus de Excelencia Internacional reconocido globalmente. Para ello se programa la financiación anual con la mirada en el objetivo final y condicionada a la consecución de los objetivos.

El concepto de **especialización** del conjunto de la agregación o CEI es el resultado de establecer el análisis de las fortalezas de las universidades e instituciones participantes, en el ámbito docente y de investigación, así como las fortalezas y necesidades de los sectores productivos regionales y las necesidades sociales. No pretendemos indicar que las universidades deben ser totalmente focalizadas, pero el proceso de identificación de aquellas especialidades donde las universidades españolas pueden ser excelentes es de enorme ayuda en el proceso de modernización e internacionalización en el caso español. La transformación de unas universidades generalistas a unos CEI especializados en unas pocos ámbitos, de uno a tres en general, ha sido un proceso no exento de tensión dentro de las instituciones universitarias. Priorizar un ámbito de especialización apoyado por fortalezas demostrables, no significa que la institución no tenga otras actividades, sino que expresa aquello en lo que quiere ser excelente y de referencia internacional.

Por otro lado, el posible temor de que la especialización suponga la primacía de ciertas áreas y el olvido de otras no ha supuesto un problema real. Mientras es cierto que las áreas biosanitarias han tenido mucha importancia en las dos convocatorias, justificada por la tradicional profunda colaboración entre universidad y hospitales y sistema sanitario español, aparecen otras áreas de enorme relevancia, como agroalimentación, energía, medio ambiente, turismo, des-

The International Campus of Excellence project is also configured by the following key concepts:

The dynamic concept of an ongoing **process towards the 2015 horizon**, linked to *Estrategia Universidad 2015*, is directed to implement a 2010-2015 action plan coupled with the strategic clustering and transformation scheme so as to create a genuine International Campus of Excellence meriting global recognition. Annual funding is accordingly scheduled with reference to the final objective, subject to the satisfactory achievement of milestones.

The concept of **specialisation** across a given aggregation or International Campus of Excellence emerges from analysing the teaching and research strengths of participating universities and institutions, the strengths and needs of the regional economy, and societal demands. It is not a matter of universities becoming narrowly focused on a few themes but of identifying those disciplines in which a given set of Spanish universities can achieve excellence, with a view to the modernisation and internationalisation of Spain's university system as a whole. The transformation of comprehensive universities into International Campuses of Excellence that specialise in only one to three disciplinary areas has been a process not without tension within academic institutions. But to accord priority to a particular field undergirded by proven strengths does not preclude engagement in other domains; rather, it constitutes an express statement of the realm in which an institution aspires to rise to excellence and become an international benchmark.

The fear that, by bestowing primacy on some disciplines, specialisation might consign others to neglect has turned out to be unfounded. Whereas the life and health sciences have come to the fore in both the 2009 and the 2010 competitions, reflecting the long-standing and firmly cemented partnership among universities, hospitals and the Spanish health system, other vital areas have also emerged, such as agriculture and food, energy, environment, tourism, sustainable development, Spanish language, quality of life, innovation, disabilities, marine technologies, information and communication technologies, cultural heritage, human evolution and others. It is to be noted that the arts and social sciences have had a substantial rather than merely a residual presence.



arrollo sostenible, idioma español, salud, calidad de vida, innovación, discapacidad, tecnologías marinas, TICs, patrimonio cultural, evolución humana, etc. Nótese como la presencia de temáticas relacionadas con las Humanidades y las CC Sociales no es residual, sino substancial.

El concepto de **integración territorial** es también fundamental y se concreta en el apoyo al modelo de economía sostenible en su entorno de influencia. Las alianzas entre las propuestas universitarias y el desarrollo socioeconómico sostenible de los entornos donde se encuentran son importantes y profundos, especialmente en aquellas regiones donde la crisis ha sido más severa, en una muestra de que la sociedad mira a la universidad y solicita su colaboración cuando las condiciones del momento son adversas.

El concepto de **agregación estratégica** consiste en poner en común los objetivos de diferentes instituciones o actores públicos y privados que participan en algunas de las tres funciones ligadas al Triángulo del Conocimiento. La agregación se promueve alrededor de la posición académica de las universidades, valorando el concepto moderno de campus, aumentando el valor de las masas críticas ligadas a ciertas especializaciones. Se promueve así una única estrategia, con un horizonte temporal, que será desarrollada mediante unos actores "*promotores del CEI*", una universidad "*coordinadora*", y un conjunto de instituciones y actores, principalmente privados, que participan en los proyectos como "*asociados*" me-

The **territorial integration** concept takes the form of support for a sustainable economic model in a university's area of influence. The links between a university's initiatives and sustainable socio-economic development in its surrounding community are meaningful and profound, particularly in the regions hardest hit by the prevailing crisis: in times of hardship, society looks to its universities and seeks their aid.

The concept of **strategic aggregation** involves pooling the objectives of a number of different institutions and public or private actors that partake of any of the three Knowledge Triangle functions. An aggregation hinges on the university as an academic locus, breathing life into the modern concept of a campus and forming the critical mass that the specific chosen fields demand. The result is a single strategy with a given timeframe, to be implemented by a range of International Campus of Excellence "*promoters*", a "*coordinating*" university and a range of mainly private institutions and actors engaging in the project as "*associates*" under an appropriate written agreement. The involvement of industry in International Campus of Excellence clusters will enhance labour market inclusion, knowledge transfer and the social and economic development of the region .

Aggregation is thus an evolving and open-ended policy shaped by societal demand for the involvement, cooperation and coordination of three actors: university,





---

---

diante el correspondiente convenio o acuerdo. La agregación de los sectores productivos en las agregaciones de CEI favorecerán las actividades de inserción laboral, de transferencia de conocimiento y de la mejora del desarrollo social y económico de la región.

La política de agregación es por tanto evolutiva y abierta, responde a la demanda social de participación, cooperación y coordinación de los tres agentes administración-academia-empresa (*Triple Hélice de Henry Etzkowitz*). Dentro del programa CEI se concibe como un acelerador de la excelencia, buscando complementariedad a la vez que potenciación de fortalezas en las propuestas.

La política de agregación debe ir acompañada de una moderna gobernanza entre las universidades e instituciones promotoras de la agregación y aquellas que juegan un papel fundamental en la planificación estratégica. La estrategia de agregación aporta por un lado una ventaja de escala y de aumento de la masa crítica para competir internacionalmente, y por otro promueve una oferta interinstitucional más eficiente, un mejor aprovechamiento de las inversiones, y un sistema regional más sostenible.

### **3.1.- Clasificación de las Agregaciones**

A pesar que el concepto de la agregación de un proyecto de CEI es global, con el fin de explicar mejor este proceso estratégico en el programa, hemos simplificado mediante una descripción por etapas y por familias de actores. En este apartado se han utilizado, como ejemplos, agregaciones presentadas y aprobadas en alguna de las Comisiones Técnicas tanto en 2009 como en 2010.

#### ***I. Entre Universidades.***

El principal esfuerzo del Programa CEI ha sido acercar las universidades cuyas posibilidades de agregación (geográfica o temática) fueran potencialmente importantes. Se pretendía así abrir un proceso que llevara, al final del proceso en 2015, a una mayor autonomía de acción de las alianzas.

*i. Entre dos universidades de la misma (1a) o distinta Comunidad Autónoma (1b).*

industry and government – Henry Etzkowitz’ “Triple Helix”. The International Campus of Excellence programme conceives of aggregation as a catalyst of excellence: the various actors’ strengths complement and reinforce one another.

The aggregation policy must be underpinned by a modern form of governance that accommodates the variety of universities, institutions and other entities that promote and articulate the strategic planning of a given cluster. Aggregation raises international competitiveness by creating advantages of scale and critical mass, enhancing the efficiency of inter-institutional course offerings, optimising investment and supporting the sustainability of regional systems.

### **3.1. Types of Aggregation**

The aggregation concept under an International Campus of Excellence project is all-encompassing; however, to aid understanding of this strategic aspect of the programme, there follows a simplified description, structured into stages and stakeholder families. The examples referred to in this outline are proposed aggregations submitted to and approved by the ICE Technical Committee in 2009 and 2010.

#### ***I. Aggregation of universities***

The main vector of effort in the International Campus of Excellence programme has involved bringing together universities offering potentially significant geographical or disciplinary candidates for clustering. The intention is to initiate a process which, by its completion in 2015, will have given way to wider independence in universities’ choice of alliances.

*i. Aggregation of two universities within the same (1 a) or across different (1 b) devolved regions*

Aggregation of two universities within one and the same devolved region offers the advantage that, since the two institutions are already integrated within the same regional university system, collaboration and project implementation agreements can be arrived at more efficiently and with better assurances of success. If universities are to be

La agregación entre dos universidades de la misma Comunidad Autónoma presenta gran interés ya que al estar ambas universidades integradas en el mismo sistema universitario autonómico, los acuerdos de colaboración y desarrollo del proyecto se traducirán en un sistema más eficiente y con mejores resultados. Las agregaciones de universidades de diferentes Comunidades Autónomas requieren un valor mayor del proyecto de especialización o de su participación en un proyecto transfronterizo común.



*Ejemplos de (1a) en la misma ciudad o área metropolitana*

- BKC Barcelona Knowledge Campus (CEI-2009)
  - Universidad de Barcelona (Campus Diagonal)
  - Universidad Politécnica de Cataluña
- Campus Moncloa: La energía de la diversidad (CEI-2009)
  - Universidad Complutense de Madrid
  - Universidad Politécnica de Madrid
- VLC Campus Ciudad de Valencia
  - Universitat de València.
  - Universidad Politécnica de Valencia
  - CSIC
- Campus UPF – Icària Internacional
  - Universidad Pompeu Fabra
  - Universidad Oberta de Cataluña (UOC)

*Ejemplos de (1a) en diferente ciudad seleccionados para el concurso de 2010.*

- Andalucía TECH
  - Universidad de Sevilla
  - Universidad de Málaga

aggregated across different devolved regions, the proposed specialisation should offer especially high value, or the project should involve cross-border interactions.

*Examples of (1 a) within a single city or metropolitan area*

- BKC Barcelona Knowledge Campus (ICE-2009)
  - Universidad de Barcelona (Campus Diagonal)
  - Universidad Politécnica de Cataluña
- Campus Moncloa: La energía de la diversidad (ICE-2009)
  - Universidad Complutense de Madrid
  - Universidad Politécnica de Madrid
- VLC Campus Ciudad de Valencia
  - Universitat de València.
  - Universidad Politécnica de Valencia
  - CSIC
- Campus UPF – Icària Internacional
  - Universidad Pompeu Fabra
  - Universidad Oberta de Cataluña (UOC)

*Examples of (1 a) in different cities within a single region selected for the 2010 competition*

- Andalucía TECH
  - Universidad de Sevilla
  - Universidad de Málaga



- ICE CANARIAS: Campus Atlántico Tricontinental.
  - Universidad de las Palmas de Gran Canaria
  - Universidad de La Laguna
- CAMPUS MARE NOSTRUM
  - Universidad de Murcia
  - Universidad Politécnica de Cartagena

- CEI CANARIAS: Campus Atlántico Tricontinental.
  - Universidad de las Palmas de Gran Canaria
  - Universidad de La Laguna
- CAMPUS MARE NOSTRUM
  - Universidad de Murcia
  - Universidad Politécnica de Cartagena

*ii. Entre más de dos universidades*

La existencia de proyectos de agregación entre más de dos universidades fue una de las novedades de la convocatoria 2009, donde se potenciaba una agregación regional en un sector determinado (agroalimentario). Posteriormente en la convocatoria 2010 esta fórmula ha aumentado por lo que la Comisión Técnica ha aplicado una política conservadora y de prudencia. Sin embargo, la existencia de proyectos con muchas instituciones agregadas, pero bien valoradas, hace necesario su seguimiento. Ejemplos de este tipo son:

- CAMPUS IBERUS: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro.
  - Universidad de Zaragoza
  - Universidad Pública de Navarra
  - Universidad de la Rioja
  - Universidad de Lleida
- Campus do Mar “Knowledge in depth”
  - Universidad de Vigo
  - Universidad de Santiago de Compostela
  - Universidad de A Coruña
- Campus de Excelencia Agroalimentario (CEI-A3)
  - Universidad de Córdoba
  - Universidad de Almería
  - Universidad de Cádiz
  - Universidad de Huelva
  - Universidad de Jaén
- Campus de Excelencia Internacional en Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global
  - Universidad Pablo de Olavide
  - Universidad de Almería
  - Universidad de Huelva
  - Universidad Internacional de Andalucía
  - Universidad de Cádiz
  - Universidad de Córdoba
  - CSIC

*ii. Aggregation of more than two universities*

Proposed aggregation of more than two universities were one of the novelties in the 2009 competition, in which regional aggregation was encouraged in a particular industry – agri-food. In the 2010 staging of the programme, multi-university clustering has been proposed more widely; the Technical Committee has accordingly taken a conservative and cautious line. Such projects nonetheless merit continued attention in so far as some proposals have involved multiple aggregations of high-performing institutions. Examples include:

- CAMPUS IBERUS: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro.
  - Universidad de Zaragoza
  - Universidad Pública de Navarra
  - Universidad de la Rioja
  - Universidad de Lleida
- Campus do Mar “Knowledge in depth”
  - Universidad de Vigo
  - Universidad de Santiago de Compostela
  - Universidad de A Coruña
- Campus de Excelencia Agroalimentario (ICE-A3)
  - Universidad de Córdoba
  - Universidad de Almería
  - Universidad de Cádiz
  - Universidad de Huelva
  - Universidad de Jaén
- Campus de Excelencia Internacional en Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global
  - Universidad Pablo de Olavide
  - Universidad de Almería
  - Universidad de Huelva
  - Universidad Internacional de Andalucía
  - Universidad de Cádiz
  - Universidad de Córdoba
  - CSIC

## **II. Agregaciones entre Universidades y Organismos Públicos de Investigación o Institutos de Investigación Autonómicos.**

La incorporación de un OPI como institución promotora de un proyecto de CEI tuvo lugar en la primera convocatoria en el proyecto Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC coordinado por la Universidad Autónoma de Madrid.

En el programa CEI-2010 se ha generalizado esta participación del CSIC en los proyectos VLC Campus Ciudad de Valencia y el CEI en Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global. Además, la Comisión Técnica recomendó a algunos promotores la necesidad inmediata de acelerar la incorporación de otros OPIS a sus proyectos.

Es de interés resaltar el proyecto EUSKAMPUS, Campus coordinado por la Universidad del País Vasco, con la participación en la agregación estratégica, como promotores, a TECNALIA, asociación de Centros Tecnológicos, y el centro de investigación de excelencia DIPC.

## **III. Agregaciones entre Sector Público y Sector Privado**

En las dos convocatorias del programa CEI no se ha conseguido la consolidación de complicidades entre un proyecto público de Campus de Excelencia Internacional y alguna de

## **II. Aggregations of universities and national (OPI) or regional research bodies**

A national public research body – the CSIC – featured as a promoter of the International Campus of Excellence candidature submitted by the Universidad Autónoma de Madrid on the occasion of the 2009 selection round.

In the 2010 selection process, the CSIC also appears as a participant in the projects *VLC Campus Ciudad de Valencia* and *ICE en Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global*. Moreover, the Technical Committee issued some promoters with the recommendation that they recruit other national public research bodies to their projects.

A highlight here is the Euskampus project led by the Universidad del País Vasco: the strategic aggregation promoters included Tecnalia, an association of technology centres, and the DIPC excellence research centre.

## **III. Public/private aggregations**

Neither of the two International Campus of Excellence selection processes staged so far has seen the successful establishment of a partnership between a public-sector ICE project and a leading business enterprise in that project's realm of specialisation. For the time being, most projects





las empresas tractoras dentro del ámbito de especialización del CEI. La mayor parte de proyectos han preferido, por el momento, incorporar al sector público en las agregaciones con instituciones y empresas “asociadas”, sin un papel promotor, estratégico y responsable de la agregación. No obstante, el citado proyecto EUSKAMPUS incorpora en su núcleo promotor a TECNALIA que incorpora a Centros Tecnológicos vascos.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE CONVERSIÓN A CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Las etapas de transformación de un campus universitario actual en un CEI en el horizonte 2015 son:

1. Etapa de presentación del Proyecto de Agregación para su aprobación en Comisión Técnica.



2. Selección, por parte de la Comisión Técnica, de los proyectos mejor elaborados.

3. Estos proyectos, serán presentados a un Comisión Internacional que hará la propuesta de proyectos CEI para el año de la convocatoria.

Los proyectos se clasifican en:

**a) Proyectos CEI:** son considerados por la Comisión Inter-

have opted to enlist private entities only at the lower-tier “associate” level, which lacks the strategic role that attaches to the “promoter” class. However, the core of promoters of the Euskampus project includes Tecnalia, an association of Basque technology centres.

#### 4. FEATURES OF THE INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE TRANSFORMATION PLAN

The stages by which an existing university campus is to be transformed into an International Campus of Excellence by 2015 are:

1. Submission of an aggregation project for approval by the Technical Committee


2. Selection by the Technical Committee of the best projects



3. Shortlisted projects are then laid before an International Assessment Committee, which chooses the list of International Campus of Excellence projects to be adopted in that year of the scheme.

Projects are classified as follows:

**a) International Campus of Excellence projects:** Characterised by the International Assessment Committee



---

---

nacional como los proyectos más comparables con los mejores proyectos de otros países. Estos proyectos han presentado un plan de conversión a CEI que demuestra que, comparando la posición de partida con el objetivo final y la estrategia de conversión, pueden conseguir razonablemente bien su propósito en el horizonte 2015.

**b) Proyectos CEI de ámbito regional:** son aquellos proyectos considerados por los evaluadores de dudosa posibilidad, en las actuales circunstancias, de competir con los mejores campus de excelencia internacionales, pero que tienen suficientes elementos y fortalezas para constituirse en promotores regionales, en el sentido europeo, del conocimiento.

**c) Proyectos prometedores:** son el conjunto de proyectos CEI evaluados positivamente por la Comisión Técnica, en alguna de las convocatorias, y que aún no han sido seleccionados por la Comisión de Evaluación Internacional.

4. Los proyectos CEI, tanto los globales como los regionales, forman el grupo de Campus de Excelencia Internacional, y deben desarrollar y mantener el plan de acción aprobado durante todo el período. El día 15 de julio de 2010, se constituyó entre los 9 proyectos CEI españoles, en sus dos modalidades, la red de campus españoles (Red Nacional de Campus de Excelencia Internacional) con los siguientes objetivos: conseguir sinergias entre ellos; compartir experiencias de buenas prácticas; influir en las políticas universitarias y de I+D; establecer acuerdos con los campus de excelencia de otros países; promover una red de CEI-Europeos; promover que el nuevo modelo de excelencia de entornos de conocimiento entre en el próximo VIII Programa Marco de I+D de la UE.

## 5. EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL Y FINANCIACIÓN.

El programa Campus de Excelencia Internacional se generó a finales de 2008 con una dotación inicial de 150 M€ en créditos reembolsables dirigidos a las Comunidades Autónomas con el fin de preparar mejoras en los **campus universitarios** y poder acceder en mejores condiciones a la

as most closely comparable to the best projects produced in other countries, these projects articulate a plan for transformation into an International Campus of Excellence which, by comparing starting conditions to the final objective and specifying a strategy for conversion, present a compelling case for the probability of success by 2015.

**b) Regional ICE projects:** Though viewed by the evaluators as incapable, in present circumstances, of realistically competing with the leading international campuses of excellence, these candidates are nonetheless strong enough to act as “regional” (in the European sense) drivers of knowledge.

**c) Promising projects:** All candidate projects that have earned a positive appraisal from the Technical Committee in either of the two annual process staged so far, but have not yet been selected by the International Assessment Committee.

4. Qualifying global and regional ICE projects form the group of Campuses of International Excellence, and must accordingly implement and sustain the approved plan of action throughout the entire period. On July 15, 2010, the nine qualifying International Campus of Excellence projects – both global and regional – formed a network (*Red Nacional de Campus de Excelencia Internacional*) with the following goals: build synergies among member campuses; share experiences and best practice; influence university and research and development policy; enter into agreements with campuses of excellence in other countries; promote a network of European campuses of international excellence; undertake advocacy for the new model of excellence in knowledge environments to become an element of the forthcoming European Union’s Eighth Framework Programme for Research and Development.

## 5. IMPLEMENTATION AND FUNDING OF THE INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE PROGRAMME

The International Campus of Excellence programme was begun in late 2008 with an initial budget of €150 million in

---

---

primera convocatoria competitiva de 2009. Sin embargo, los cambios habidos en el Gobierno de España y especialmente en la Secretaría de Estado de Universidades, retrasaron su inicio hasta julio de 2009, efectuándose un proceso complejo en muy poco tiempo, tanto para los promotores de este tipo de proyectos de agregación, como para la propia gestión administrativa y de evaluación de los mismos.

El programa CEI-2009 estuvo dirigido a dos líneas estratégicas, la propia selección como proyecto CEI potencial para pasar a la evaluación internacional, y la financiación específica de proyectos de I+D, coordinada por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN), y las inversiones para mejoras en el proyecto. En el primer caso, aquellos proyectos que podían pasar a la próxima evaluación se les concedía una subvención de hasta 200.000 € para la preparación de su candidatura. La financiación de la segunda etapa fue de 50 M€ en subvenciones para proyectos de I+D y de 100 M€ en créditos reembolsables a través de convenios con las Comunidades Autónomas.

El programa CEI-2010 se detalla en la Orden EDU/903/2010, de 8 de abril, donde se establecen las bases reguladoras de la concesión de ayudas de los subprogramas integrantes del programa CEI y se establece el procedimiento para otorgar la calificación de CEI y para suscribir los convenios con las Comunidades Autónomas.

the form of reimbursable credits claimable by the devolved regions for the purpose of improving **university campuses** with a view to competing in the first staging of the programme in 2009. However, a Cabinet reshuffle and a change of officeholder as Secretariat of State for Universities delayed commencement of the programme until 2009. A highly complex process then had to be brought to completion within an extremely tight deadline, placing high pressure on both candidates and competition administrators and evaluators.

The 2009 International Campus of Excellence programme took two strategic lines of approach: selection of potential ICE projects for referral to the international assessment round; and specific funding for research and development projects – coordinated by the Ministry of Science and Innovation – and investment towards project improvements. Candidates qualifying for the international evaluation stage were granted a subsidy of up to €200,000 for the purpose of further preparation of their proposals. The second stage was funded by €50 million in subsidies for research and development and €100 million in reimbursable credits under agreements with the devolved regions.

The 2010 International Campus of Excellence programme is specified in (Ministry of Education) Order EDU/903/2010, which sets out the terms on which aid is to be granted under ICE sub-programmes and makes provision for the



El programa CEI-2010 se estructura en los siguientes subprogramas y modalidades:

**I. Subprograma de Excelencia**, mediante el cual se conceden ayudas para el desarrollo y concreción de los proyectos de conversión a CEI.

**II. Subprograma de Fortalecimiento**, mediante el cual se conceden ayudas para financiar aspectos parciales del proyecto de excelencia y relacionados con aspectos previamente determinados y descritos en la propia convocatoria (Orden EDU/1069/2010, de 27 de abril).

#### MODALIDADES EN EL SUBPROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

##### i. Modalidad de Consolidación

Se refiere a los aspectos priorizados y financiables dirigidos a la consolidación del proyecto CEI a través de:

- a) Desarrollo de centros de Formación Profesional en los campus en las familias profesionales relacionadas con la especialidad del CEI;
- b) Creación de Escuelas de Doctorado y Escuelas de posgrado (másteres) Internacionales e interuniversitarios;
- c) Políticas y actuaciones dedicadas a la atracción de talento;

procedures for qualification as an International Campus of Excellence and related agreements between central and regional public authorities.

The 2010 International Campus of Excellence programme is structured into the following sub-programmes and modes:

**I. Sub-programme for Excellence**, under which subsidies are granted for the further development and implementation of projects for transformation into International Campuses of Excellence.

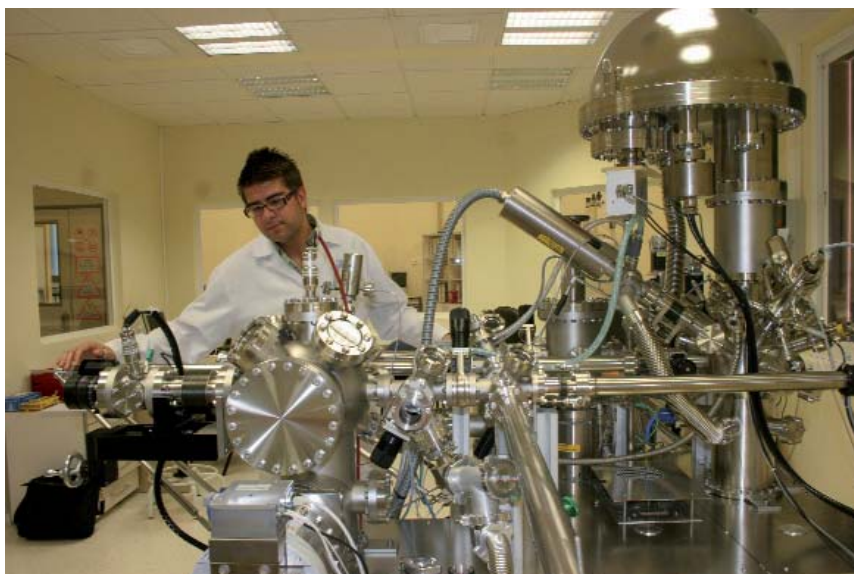
**II. Sub-programme for Strengthening**, under which subsidies are granted to fund certain aspects of an excellence project, as specified in the terms and conditions of the competition (Order EDU/1069/2010).

#### MODES OF THE SUB-PROGRAMME FOR STRENGTHENING

##### i. Consolidation mode

Prioritised, subsidy-eligible processes towards reinforcing a ICE project by means of:

- a) developing vocational training centres on campus within the vocational families relating to the specific field of the International Campus of Excellence;





---

---

d) Creación y rehabilitación de alojamientos universitarios (en coordinación con el Ministerio de Vivienda);

e) Actuaciones preparatorias de campus Transfronterizos;

f) Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (finalizado en España en el curso 2009-2010).

## ii. Modalidad de Colaboración Público-Privada

Esta modalidad resulta de la firma de convenios con entidades privadas que quiere promover aspectos de excelencia relacionados con su ámbito de actividad. El programa CEI-2010 ha desarrollado proyectos de accesibilidad relacionados con la Fundación ONCE, y proyectos de modernización de la docencia y la difusión de la ciencia mediante técnicas audiovisuales de alta definición con la Fundación Europea para la Sociedad de la Información y Administración Electrónica.

## iii. Modalidad de Colaboración Internacional Transfronteriza

Se espera concretar convenios bilaterales entre el Ministerio de Educación español y los equivalentes franceses y portugueses para el desarrollo de estos campus transfronterizos. Posteriormente se extenderá esta experiencia a otras regiones.

## III. Subprograma Interministerial de Modernización

Este subprograma está promovido por iniciativa y fondos económicos de otros Departamentos ministeriales. Pretende desarrollar aspectos de excelencia de Campus en coordinación con las funciones de diferentes ministerios. En las dos primeras ediciones se ha desarrollado acuerdos en los siguientes temas: calidad del alojamiento universitario, mediante acuerdo con el Ministerio de Vivienda; mejoras en la accesibilidad y modernización de los edificios universitarios que constituyen patrimonio histórico, mediante la participación del Ministerio de Cultura; mejora y modernización de las instalaciones dedicadas a la práctica deportiva universitaria y la eliminación de barreras arquitectónicas y mejora de la accesibilidad, mediante acuerdo con el Consejo Superior de Deportes. Además, es fundamental el acuerdo de co-

b) creating international and inter-university graduate and doctoral schools;

c) policies and actions designed to attract talent;

d) building and renovating university accommodation (in partnership with the Spanish Ministry of Housing);

e) preparatory actions for cross-border campuses;

f) adapting to the European Higher Education Area (completed in Spain in the academic year 2009-2010).

## ii. Public-private partnership mode

This mode involves entering into agreements with private entities seeking to promote aspects of excellence relating to their specific area of activity. The 2010 International Campus of Excellence programme has carried on accessibility projects in partnership with the ONCE Foundation, and teaching modernisation and science popularisation projects using high-definition audiovisuals with the European Foundation for the Information Society and Electronic Government.

## iii. Cross-border international partnership mode

It is hoped that bilateral agreements can be reached between Spain's Ministry of Education and its French and Portuguese counterparts to develop cross-border campuses. The experience would then be extended to other regions.

Interdepartmental sub-programme for **modernisation**. This sub-programme is driven by initiatives and funding from other central government ministries. The aim is to further develop campus excellence themes in coordination with other government functions. In the first two years of the competition, agreements have been implemented in the following areas: university accommodation quality, under an agreement with the Ministry of Housing; improved accessibility and modernisation of university buildings qualifying as historic heritage, in partnership with the Ministry of Culture; improvement and modernisation of facilities given over to university sport, removal of architectural barriers and improved accessibility, under an

operación con el Ministerio de Ciencia e Innovación para potenciar la excelencia en aspectos de I+D e innovación a través del programa InnoCampus.<sup>7</sup>

## 6.- COMPARACIÓN DEL PROGRAMA CEI CON OTRAS INICIATIVAS EUROPEAS DE ENTORNOS DE EXCELENCIA

La preocupación por la excelencia universitaria y por el impacto de las universidades europeas en el nuevo sistema global de educación superior y de ciencia ha sido motivo de estudio en los últimos tres años, y ampliamente analizada desde diferentes instituciones y gobiernos. Cabe recordar las conclusiones del grupo de trabajo BRUEGEL<sup>8</sup> con el documento "*Higher Aspirations: An Agenda for Reforming European Universities*", conclusiones que comparaban excelencia institucional y talento en el marco de los informes de LERU, o la reflexión "*L'excellence universitaire: leçons des expériences inter-*

agreement with the Higher Council for Sport. One of the fundamental elements of the International Campus of Excellence programme is a cooperation agreement with the Ministry of Science and Innovation towards excellence in aspects of research, development and innovation via the InnoCampus programme.<sup>7</sup>

## 6. COMPARISON OF THE ICE PROGRAMME TO OTHER EUROPEAN INITIATIVES TOWARDS ENVIRONMENTS OF EXCELLENCE

The issue of university excellence and the impact of European universities on the new global system of higher education and science has attracted wide-ranging analysis from a variety of institutions and governments over the past three years. The Bruegel<sup>8</sup> think tank, in its document *Higher Aspirations: An Agenda for Reforming European Universities*, set out a number of conclusions comparing institutional



nacionales" elaborada por una comisión coordinada por Philippe Aghion y encargada por la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de Recherche, Mme Valérie Pécresse, y publicada inicialmente el 26 de enero de 2010, para complementarla con una segunda parte el 12 de julio de 2010.

excellence and talent in the framework of the LERU reports. Also relevant is the paper *L'excellence universitaire: leçons des expériences internationales*, produced by a committee chaired by Philippe Aghion and commissioned by the French higher education and research minister, Valérie Pécresse,

<sup>7</sup> Véase, BOE ORDEN CIN/1934/2010, de 7 de julio, por la que establecen las bases reguladoras de las subvenciones a iniciativas de I+D y transferencia de conocimiento a través del Programa INNOCAMPUS.

<sup>8</sup> La Comisión está formada por M. Dewatripont, M. Hellwig, B. Holmstrom, C. Hoxby, W. Krull, A. Mas-Colell, J. Ritzén, A. Sapir y M. Sohlman, y está presidida por Philippe Aghion. El informe preliminar es de 26 de enero 2010.

<sup>7</sup> See Order CIN/1934/2010, setting the terms of subsidies to R&D and knowledge transfer initiatives under the InnoCampus Programme.

<sup>8</sup> The Committee members are M. Dewatripont, M. Hellwig, B. Holmstrom, C. Hoxby, W. Krull, A. Mas-Colell, J. Ritzén, A. Sapir and M. Sohlman, chaired by Philippe Aghion. The preliminary report was released on January 26, 2010.

---

---

La preocupación por la modernización de las universidades gira entorno de tres aspectos: la excelencia académica; la excelencia universitaria institucional relacionada con una gobernanza equilibrada entre las legitimidades ejecutivas y académicas; y, finalmente, iniciativas de los Gobiernos para promover entornos de excelencia mediante la agregación de instituciones, agentes y actores relacionados con el Triángulo del Conocimiento. En este último caso, son fundamentales las iniciativas de Alemania, Francia, España y de la propia Comisión Europea.

### **¿QUÉ TIENEN EN COMÚN ESTAS INICIATIVAS GUBERNAMENTALES?**

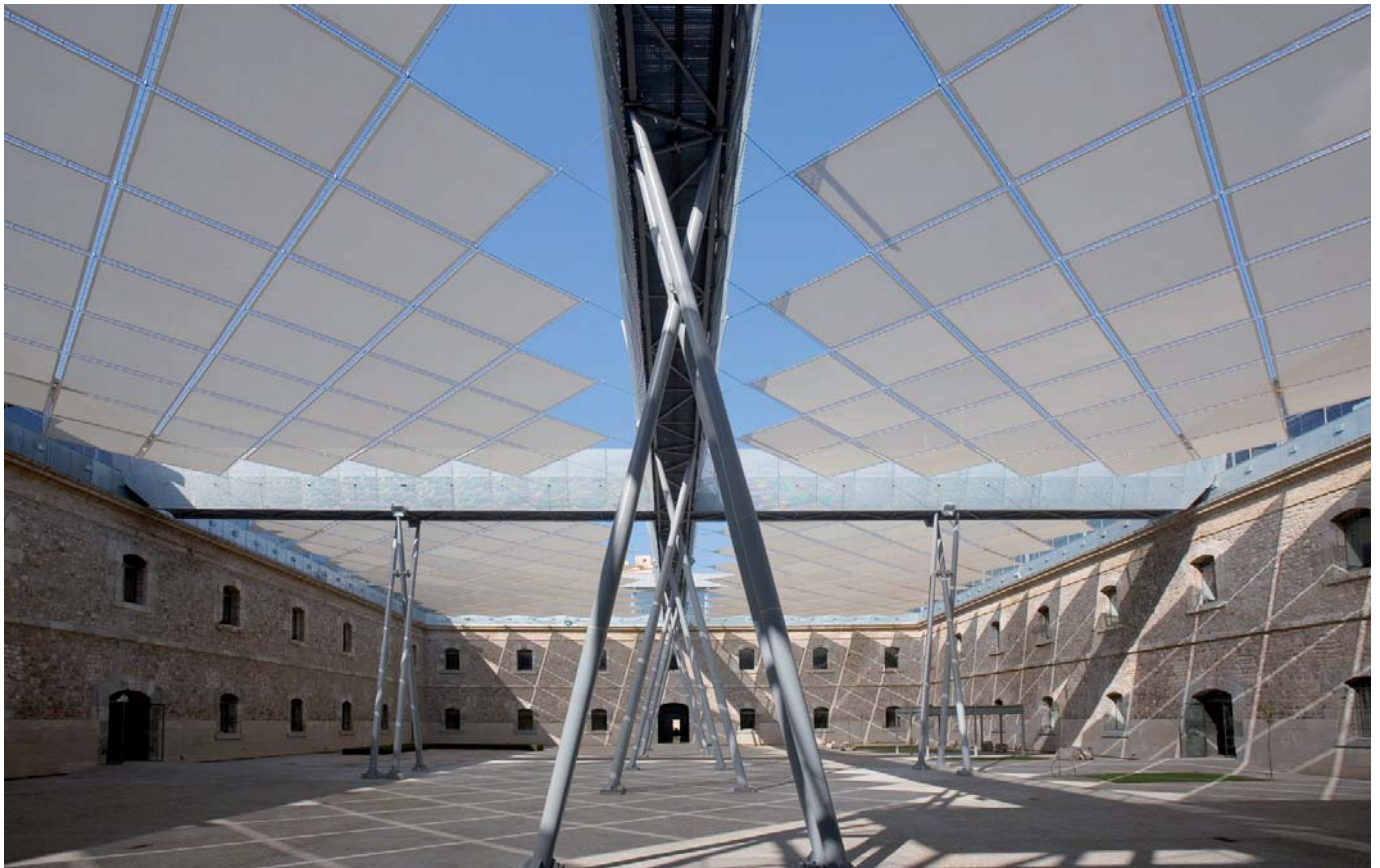
Estas iniciativas se basan en una financiación adicional extraordinaria condicionada a los proyectos y basada en una convocatoria pública y competitiva, para desarrollar fuertes potencialidades en investigación entre actores pertenecientes a un polo de excelencia o cluster innovador. Todos ellos requieren un moderno plan de internacionalización y cap-

originally published on January 26, 2010 and supplemented by a further release on July 12, 2010.

The concern with modernising universities turns on three main themes: academic excellence; institutional excellence, in the form of governance that finds a balance between executive and academic legitimacies; and, finally, government efforts to promote environments of excellence by clustering Knowledge Triangle institutions and actors. Major initiatives in this latter respect have been undertaken by Germany, France, Spain and the European Commission.

### **WHAT DO THESE GOVERNMENT INITIATIVES HAVE IN COMMON?**

These initiatives are driven by supplemental funding, subject to project conformity as verified by a public competitive tender, with the aim of developing strong research capabilities among actors within a “pole of excellence” or an innovative cluster. All such initiatives call for a modern





tación de talento. Se busca de forma explícita la participación de todos los agentes y actores, y toda la comunidad universitaria, en la planificación de la estrategia para alcanzar la excelencia en un horizonte temporal de al menos cinco años (coincidencia con la Estrategia Universidad 2015 española). Una alta responsabilidad de estos proyectos es la construcción de alternativas de desarrollo regional y de aumento de la competitividad para superar la actual crisis económica. En la génesis de estos proyectos existe una fuerte preocupación por el hecho del bajo impacto global de sus universidades en algunos rankings (p.e. Shanghai y Times Higher Education Supplement). Igualmente, se identifica la falta de modelos de financiación no públicos (**endowments**) como una de las causas de la baja competitividad de las universidades.

*“La clasificación de Shanghai no coloca más que tres universidades francesas en los cien primeros (la primera posición encontrada se halla en el lugar 40 en 2009), mientras que la clasificación THES considera que sólo 4 instituciones francesas figuran entre las 200 mejores del mundo”<sup>9</sup>*

#### LA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN FRANCIA

La política francesa por la excelencia universitaria sigue un proceso evolutivo con la introducción del modelo de “*Pôles de Recherche et d’Enseignement Supérieur*” PRES-2006 y la obtención de un primer **mapa del conocimiento** [Map PRES 2008]. Posteriormente, la introducción del Programa “*Operation Campus*” en 2008 ha dado lugar a una importante reorganización universitaria alcanzando hasta la fusión de universidades. El 6 de julio de 2009 el Presidente de la República encargaba a una comisión presidida por los ex-Primeros Ministros M. Michael Rocard y M. Alain Juppé con el fin de reflexionar sobre las estrategias económicas de futuro con una visión sostenible y las inversiones que permitan, con proyectos claves, afrontar el futuro. Las conclusiones se hallan en el documento “*Investir pour l’Avenir. Priorités stratégiques d’investissement et emprunt national*”.<sup>10</sup> En él se describen las prioridades económicas en 7 ejes por un total de 35000 M€ de los cuales 16000 M€ se basan en el eje de promoción de la Educación Superior, la Investigación y la In-

internationalisation and talent recruitment plan. The involvement is actively sought of all actors and the entire university community in the framing of a strategy to achieve excellence over a timeframe of five years or more (a timeline congruent with Spain’s *Estrategia Universidad 2015*). One of the crucial responsibilities taken on by these projects is to build new alternatives for regional development and competitiveness so as to escape the strictures of the present economic crisis.

One of the spurs of this movement is consternation as to the low global impact of Europe’s universities suggested by widely cited rankings (e.g., Shanghai and Times Higher Education Supplement). The absence of non-public funding models (**endowments**) is thought to lie at the root of European universities’ scant competitiveness.

The Shanghai league table places only three French universities among the top hundred (with the highest-placed institution ranking no better than 40th in 2009), while the *Times Higher Education Supplement* takes the view that just four French centres of learning merit inclusion among the world’s 200 best.<sup>9</sup>

#### THE EXCELLENCE INITIATIVE IN FRANCE

French policy for university excellence started to evolve with the introduction of the *Pôles de Recherche et d’Enseignement Supérieur* (PRES-2006) model and the creation of the country’s first **knowledge map** [Map PRES 2008]. Later, the 2008 *Opération Campus* programme ushered in a major university reorganisation, even involving mergers between universities. On July 6, 2009, the President of the Republic, Nicolas Sarkozy, disposed that a commission chaired by the former prime ministers Michel Rocard and Alain Juppé should consider future economic strategy, from a sustainable perspective, and key projects and investments directed to future challenges. The commission’s conclusions are set out in the document *Investir pour l’Avenir. Priorités stratégiques d’investissement et emprunt national*.<sup>10</sup> The paper divides economic priorities into seven axes carrying a total proposed investment of €35 billion, of which €16 billion are

<sup>9</sup> (pag. 27, “*Investir pour l’Avenir*”, 2010, A. Juppé y M. Rocard)

<sup>10</sup> “*Projet de loi de finances rectificative pour 2010*”, Sénat, nº 284, 10 de febrero 2010. [www.senat.fr]

<sup>9</sup> A. Juppé and M. Rocard, *Investir pour l’Avenir*, 2010, p 27.

<sup>10</sup> *Projet de loi de finances rectificative pour 2010*, Sénat, nº 284, 10 de febrero 2010. [www.senat.fr]

novación. Dicho eje presenta 4 líneas estratégicas diferenciadas, estando dos de ellas relacionadas con la promoción de acciones urgentes en los **campus de "educación superior"** y de investigación de **excelencia**<sup>11</sup> con 10000 M€ y promover la creación de algunos campus de innovación<sup>12</sup> de dimensión mundial, valorizando los resultados de la I+D pública, y potenciar la investigación público-privada con 35000 M€.

#### LA INICIATIVA DE EXCELENCIA UNIVERSITARIA EN ALEMANIA

La Iniciativa de Excelencia promovida por el Ministerio Federal Alemán de Educación y Ciencia, juntamente con la German Research Foundation (DFG) y German Council of Science and Humanities (WR), *"aims to promote cutting-edge research and to create outstanding conditions for young scien-*

allocated to the axis promoting higher education, research and innovation. That axis in turn is structured into four distinct strategic lines of action: for instance, Action 1, funded by €10 billion, prescribes steps towards the formation of higher education and research **campuses of excellence**,<sup>11</sup> while Action 3, backed by €3.5 billion, is concerned to promote a number of world-class innovation campuses,<sup>12</sup> support public-private research partnerships, and professionalise the protection and valorisation of public research and development outcomes.

#### THE EXCELLENCE INITIATIVE IN GERMANY

The Excellence Initiative set in motion by Germany's ministry of education and science, in partnership with the German Research Foundation (DFG) and the German Council of



*tists at universities, to deepen cooperation between disciplines and institutions, to strengthen international cooperation of R&D, and to enhance the International appeal of excellence German Universities".*

Science And Humanities (WR), *"aims to promote cutting-edge research and to create outstanding conditions for young scientists at universities, to deepen cooperation between disciplines and institutions, to strengthen*

<sup>11</sup> Es importante anotar la voluntad de crear una Agencia Nacional para gestionar el programa Campus de Excelencia y ayudar a la financiación de los proyectos. Se prevé de 5 a 10 campus de excelencia de dimensión y reputación global (pag. 29-30 *"Investir pour l'Avenir"*).

<sup>12</sup> El objetivo es crear 5 *"campus de innovación tecnológica"* con 35000 M€, reagrupando en un mismo entorno instituciones de formación, laboratorios de I+D pública y privada, y actores industriales (ECOSISTEMAS DE INNOVACION).

<sup>11</sup> A vital point is the intention to create a national agency to manage the French campus of excellence programme and support related project funding. The plan envisions five to ten campuses of excellence commanding a global reputation and reach (*Investir pour l'Avenir*, pp 29-30).

<sup>12</sup> The goal is to found five *"technological innovation campuses"*, funded in the amount of €3.5 bn, and so create a single setting for training institutes, public and private research labs, and industry actors (innovation ecosystems).

El Programa presenta tres líneas estratégicas con financiación específica (2006-2011 con 1900 M€, y 2012-2017 con 2700 M€)<sup>13</sup>:

a) *Graduate Schools*: Para jóvenes investigadores y doctores. Se desarrollan 40 Research Schools (departamentos de excelencia) con 1 M€/año para cada uno de ellos + 10% *overhead funding*.

b) *Creación de Clusters of Excellence para conectar universidades, institutos de R+D, y los sectores productivos. (37 clusters, aproximadamente 6,5 M€/año cada cluster+20% overheads funding)*.

c) *Selección de 9 Universidades de Excelencia (Top-level University Research, 12,5 M€/año por cada universidad + 20% overhead funding)*<sup>14</sup>

Las candidaturas presentadas en las convocatorias de 2005 y 2006 fueron 253 Graduate School, 280 Clusters of Excellence y 47 Universidades de Excelencia. La etapa de preselección deja 84 GS, 84 CE, y 20 UE; finalmente la suma de las universidades elegidas tanto en octubre de 2006 como en octubre de 2007 son 9 (junto con 38 GS y 32 CE).

## 7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO ANUAL DE LOS PROYECTOS CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL.

Para facilitar la preparación de los proyectos a la fase de evaluación por la Comisión Internacional, se publica una “*Guía de Usuario para la 2ª fase de presentación de los proyectos CEI*”<sup>15</sup>. La evaluación se realiza por una comisión internacional formada por 9 expertos con un perfil predeterminado en la convocatoria. Cada año se sustituye aproximadamente un tercio de los mismos.

<sup>13</sup> Cierre de la segunda convocatoria 1 de septiembre 2010.

<sup>14</sup> Universities of Excellence: Ludwig Maximilian University of Munich (2006); Technical University of Munich (2006); University of Karlsruhe (TH) (2006); RWTH Aachen University (2007); Free University of Berlin (2007); University of Freiburg (2007); University of Göttingen (2007); University of Heidelberg (2007); University of Konstanz (2007).

<sup>15</sup> <http://www.educacion.es/dctm/sede/catalogo-tramites/becas-ayudas-subvenciones/centros-docentes/campus-excedencia-internacional/2010-guia-usuario-2-fase-cei-v0101>.

international cooperation of research, and to enhance the international appeal of excellent German universities.”

The programme presents three strategic lines of action, carrying specific funding (2006-2011 with €1.9 billion, and 2012-2017 with €2.7 billion):<sup>13</sup>

a) Graduate schools for young researchers and PhD candidates. 40 research schools (departments of excellence) are to be developed, with €1 million per annum each +10% overhead funding.

b) Clusters of excellence to connect universities, research and development institutes and industry (37 clusters, approximately €6.5 million per annum per cluster +20% overhead funding).

c) Selection of 9 universities of excellence (top-level university research, €12.5 million per annum per university +20% overhead funding).<sup>14</sup>

For the 2005 and 2006 selection rounds, candidatures included 253 Graduate Schools, 280 Clusters of Excellence and 47 Universities of Excellence. The shortlist stage left 84 Graduate Schools, 84 Clusters of Excellence and 20 Universities of Excellence in the running. Finally, in October 2006 and October 2007, nine universities were selected (together with 38 Graduate Schools and 32 Clusters of Excellence).

## 7. ANNUAL ASSESSMENT AND FOLLOW-UP OF INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE PROJECTS

To provide guidance on preparing submissions to the International Assessment Committee, the organisers produced a “User’s Guide for the Second Phase of ICE Projects”<sup>15</sup>. Appraisal is conducted by an International

<sup>13</sup> The second competition is to close on September 1, 2010.

<sup>14</sup> Universities of Excellence: Ludwig Maximilian University of Munich (2006); Technical University of Munich (2006); University of Karlsruhe (TH) (2006); RWTH Aachen University (2007); Free University of Berlin (2007); University of Freiburg (2007); University of Göttingen (2007); University of Heidelberg (2007); University of Konstanz (2007).

<sup>15</sup> <http://www.educacion.es/dctm/sede/catalogo-tramites/becas-ayudas-subvenciones/centros-docentes/campus-excedencia-internacional/2010-guia-usuario-2-fase-cei-v0101>.

---

---

## EL PERFIL DE LA COMISIÓN INTERNACIONAL

Tanto el perfil de la Comisión Internacional como su constitución, se aprobó por la Conferencia General de Política Universitaria, formada por los responsables de universidades de cada una de la 17 Comunidades Autónomas, ya que éstas realizan la financiación de las universidades de su comunidad. La comisión está constituida por:

- Investigador español de reconocimiento internacional
- Arquitecto o Ingeniero experto en diseño de campus, reconocido internacionalmente.
- Miembro del EIT (European Institut of Technology) o de la EUA (European University Association).
- Experto en el programa Campus francés "Opération Campus".
- Experto en el programa Campus alemán "Exzellenzinitiative".
- Miembro de una Asociación europea "Research Universities".
- Miembro de una asociación europea de estudiantes.

Assessment Committee of nine experts whose professional and academic profile conforms to the specifications set out in the terms of the call for candidatures. Around one-third of the Committee membership is renewed each year.

## PROFILE OF THE INTERNATIONAL ASSESSMENT COMMITTEE

The profile and membership of the International Assessment Committee was determined by the *Conferencia General de Política Universitaria* (General Conference on University Policy), a body formed by the university officials of each of Spain's 17 devolved regions (the regions being the entities that fund universities within their respective territories). The Committee membership comprises:

- A Spanish researcher enjoying an international reputation
- An internationally recognised architect or engineer with special expertise in campus design
- A member of the European Institute of Technology or of the European University Association
- An expert involved in the French *Opération Campus* programme
- An expert involved in the German *Exzellenzinitiative* programme





- Miembro que represente los agentes sociales.
- Miembro que represente los agentes económicos.

Se pueden añadir expertos adicionales que puedan evaluar aspectos particulares de la convocatoria. Para conocer los miembros de las Comisiones Internacionales de CEI-2009 y CEI-2010 véase la web del Ministerio de Educación<sup>16</sup>

### **Importancia del portal del Campus de Excelencia Internacional**

La presentación de los proyectos CEI y la visualización de las agregaciones se realiza a través de un portal web URL donde además de la información de partida de la agregación, los objetivos finales y la estrategia utilizada para llegar a los mismos, se debe introducir un sistema de información y de gobernanza de la agregación que permita visualizar la consolidación e importancia de la agregación. Además, es necesario incorporar toda la documentación (en pdf), videos y otros recursos para facilitar su evaluación.

Durante las etapas de evaluación estos portales se hallan restringidos a los miembros de la Comisión Internacional y deben mantenerse en abierto una vez terminada la evaluación.

### **Presentación pública anual de los proyectos en sesión conjunta**

Anualmente se organiza una presentación pública de todos los proyectos candidatos a ser considerados CEI por la *Comisión Internacional*. Esta presentación, realizada el día anterior a la sesión oficial de evaluación, consiste en una proyección de un video y una presentación por uno de los promotores con un máximo de 10 minutos. Las candidaturas incorporan también un poster explicativo y diverso material de promoción. La presentación pública de 2009, a la que asistieron más de 500 personas representantes de las instituciones agregadas junto con agentes sociales y económicos y un gran despliegue de los medios de comunicación, fue presidida por el Ministro de Educación y la Ministra de Ciencia e Innovación.

- A representative of a European association of research universities
- A representative of a European student association
- A member representing social partners
- A member representing economic stakeholders

Further experts may be given membership for the purpose of evaluating particular aspects. The members of the International Assessment Committee for the 2009 and 2010 ICE programmes are listed on the Spanish Ministry of Education's website.<sup>16</sup>

### **Importance of the International Campus of Excellence website**

ICE projects are submitted and aggregations are visualised via a website. Candidates are required to enter the initial details of the proposed cluster, its final objectives and the strategy by which those aims are to be achieved. In addition, candidates must specify an aggregation and governance structure and information systems allowing for the maturation and significance of the aggregation to be visualised. Any supporting documents and materials facilitating assessment – PDF files, videos and other resources – must also be submitted over the website.

At the assessment stage, website access is restricted to members of the International Assessment Committee; once evaluation is complete, the site is opened to the public.

### **Annual public presentation of projects in a combined session**

All ICE candidatures laid before the International Assessment Committee are presented at a public event held on the day before the official assessment session. Each presentation involves a video screening and a ten-minute talk; an explanatory handout and promotional materials are also provided. The 2009 public presentation, presided over by the

<sup>16</sup> [www.educacion.es/campus-excelencia.html](http://www.educacion.es/campus-excelencia.html)

<sup>16</sup> [www.educacion.es/campus-excelencia.html](http://www.educacion.es/campus-excelencia.html)



---

---

## 8. NUEVO MAPA DEL CONOCIMIENTO EN ESPAÑA: RETOS Y OPORTUNIDADES

Con el desarrollo del programa de Campus de Excelencia Internacional se espera conseguir una nueva forma de agregar el conjunto de instituciones que conforman en España la cartografía del conocimiento. Pasar de un mapa atomizado de instituciones, entre ellas las 78 universidades españolas, a un mapa de entornos de excelencia e innovación repartidos por la geografía española, con alrededor de un máximo de 15 campus CEI candidatos a alcanzar el reconocimiento global y unos 10 campus CEI candidatos a alcanzar el reconocimiento europeo regional. Tener distribuidos en el territorio 25 CEI como verdaderos entornos de conocimiento (ecosistemas de conocimiento), formados por un conjunto de instituciones agregadas y promotoras de las políticas estratégicas, así como por un número más elevado de actores y agentes asociados a la agregación, debe facilitar las políticas públicas universitarias, de investigación y de innovación. El carácter de campus especializado debe también permitir obtener un mapa del conocimiento especializado con un mayor acercamiento de las actividades de los CEI a las necesidades sociales y productivas territoriales.

La gobernanza de estas nuevas agregaciones base de los Campus de Excelencia Internacional que se consoliden en España será uno de los ejes fundamentales que debe permitir un trabajo más competitivo en relación con otras formas de organización internacionales. La colaboración mixta público-privada característica de estos entornos de conocimiento aconseja avanzar en la creación de consejos de administración de los proyectos y el correspondiente nombramiento de los directores de CEI a través de convocatorias de empleo abiertas e internacionales.

La financiación de estos nuevos entornos de conocimiento (CEI) para cumplir sus correspondientes objetivos estratégicos, basados en la dimensión social, la excelencia y la internacionalización, deberá ocupar un lugar destacado de la planificación futura del programa por parte del Ministerio de Educación.

Minister of Education, Angel Gabilondo, and the Minister of Science and Innovation, Cristina Garmendia, and attended by over 500 representatives of cluster candidates and social and economic stakeholders, attracted widespread media coverage.

## 8. NEW KNOWLEDGE MAP OF SPAIN: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

It is hoped that the International Campus of Excellence programme will lead to new forms of interaction among the institutions that make up Spain's Knowledge Map. The aim is to achieve a shift away from an atomised map of entities – including the 78 universities – to a map of environments of excellence and innovation across the geography of Spain, with up to 15 ICE campuses pursuing global recognition and around 10 ICE campuses directed at regional European prestige. Having 25 Campuses of International Excellence spread across the country as genuine knowledge environments (knowledge ecosystems), each formed by a core of strategic promoters and an outer ring of cluster partners and actors, is expected to bolster public policy on university education, research and innovation. The specialised campus model should lead in turn to a specialised Knowledge Map, in which ICE activities achieve a closer fit with the societal demands and economic needs of their host territories.

One of the linchpins of the aggregations that are to underpin International Campuses of Excellence will be their governance, which must make Spain's university system more competitive in relation to other forms of organisation on the international scene. The public-private collaboration characterising these knowledge environments suggests that projects should be overseen by "boards of directors"; ICE executives should accordingly be appointed by means of open, international selection processes.

The Ministry of Education's future planning of these new knowledge environments with a view to achieving their strategic objectives as to the social dimension, excellence and internationalisation must henceforth pay special heed to programme funding.



---

---

## 9. CONCLUSIONES Y ASPECTOS DE MEJORA

El programa Campus de Excelencia Internacional ha sido considerado un acertado revulsivo de acompañamiento en los procesos de modernización de las universidades españolas y en la conversión de los sistemas universitarios autonómicos en agentes fundamentales para el cambio de modelo social y económico en España. Sin embargo, la falta de cultura en agregaciones estratégicas hace que el proceso deba realizarse de forma prudente y evolutiva con lo que no se espera que podamos tener un mapa más consolidado de CEI en España hasta enero de 2012, cuando se haya realizado la evaluación internacional de la convocatoria CEI-2011. Será en ese momento cuando a partir de esta nueva “*cartografía del conocimiento*” se puedan articular nuevas políticas. Sin embargo, el tránsito del Sistema Universitario Español mediante los subprogramas de fortalecimiento ligados al Programa CEI debe proporcionar que todo el sistema universitario español obtenga mejoras específicas de calidad y excelencia en aspectos parciales, así como habrá desarrollado mayores vínculos con otros agentes y actores y de forma especial con la Administraciones Locales y Autonómicas fortaleciendo el Triángulo Universidad(CEI)-Ciudad-Territorio.

Decía Pessoa que la función última de la crítica es que satisfaga la función natural de desdeñar, lo que conviene a la buena higiene del espíritu. Sin embargo en este caso, el análisis crítico de la iniciativa Campus de Excelencia Internacional Española es muy positivo y creo que, en general, la conclusión puede aplicarse a las otras iniciativas europeas y mundiales.

Del acierto en acercar las experiencias obtenidas en estos procesos de agregación a otros países, estableciendo fuertes vínculos entre iniciativas europeas análogas, dependerá que esta iniciativa, ligada a revalorizar el papel de la universidad y el valor del conocimiento en el cambio de modelo social y económico, sea un éxito.

## 9. CONCLUSIONS AND AREAS FOR IMPROVEMENT

The International Campus of Excellence programme has been hailed as a powerful learning experience that successfully stimulates the process of modernising universities and transforming regional higher education systems into key drivers of the intended shift in Spain’s social and economic model. However, the absence of a strategic aggregation “culture” means that the process will be implemented cautiously and gradually. It is not expected that the map of International Campuses of Excellence will be mature any time before January 2012, once international assessment of the 2011 round is complete. It will be at that time when the new Knowledge Map will crystallise into the basis for a new policy. Nevertheless, the ongoing reform of the Spanish university system via reinforcement schemes linked to the International Campus of Excellence programme will make for specific improvements in terms of quality and excellence in certain aspects; moreover, stronger ties will have been fostered with other actors and stakeholders, particularly local and regional public authorities, so as to strengthen the University-City-Territory Triangle.

The Portuguese poet Fernando Pessoa said that the ultimate purpose of criticism is to satisfy the natural urge to disparage, a necessary practice for the health of one’s spirit. In this case, however, critical analysis of Spain’s International Campus of Excellence initiative leaves one with a highly positive impression, and I think this same conclusion applies to the other European and global initiatives.

The success of this venture is dependent on our ability to share our experience in these clustering processes with other countries and build ties with similar European initiatives. By joining forces, we may be able to reinstate the role of the university and discover the value of knowledge in bringing about the shift in our social and economic model upon which we have fixed our hopes.

**ANEXO  
PROYECTOS CEI PARA SU EVALUACIÓN  
EN LA COMISIÓN INTERNACIONAL**



**ANNEX  
INTERNATIONAL CAMPUS OF EXCELLENCE  
PROGRAMMES TO BE EVALUATED  
BY THE INTERNATIONAL ASSESSMENT COMMITTEE**





	<b>Expediente</b>	<b>Instituciones agregadas</b>	<b>Título del proyecto</b>
<b>Proyectos seleccionados en la convocatoria 2010</b>	CEI10/00005	Universitat de Les Illes Balears	Campus Internacional de Sostenibilidad Turística e Investigación Avanzada
	CEI10/00008	Universitat Politècnica de Catalunya	Campus ENERGÍA UPC: Energía para la Excelencia
	CEI10/00013	Universidad de Salamanca	Studii Salamantini
	CEI10/00014	Universidad de Sevilla, Universidad de Málaga	Andalucía TECH
	CEI10/00015	Universidad de Castilla la Mancha	CYTEMA. Campus Científico y Tecnológico de la Energía y el Medioambiente de la UCLM
	CEI10/00016	Universidad de Zaragoza, Universidad Pública de Navarra, Universidad de la Rioja, Universidad de Lleida	CAMPUS IBERUS: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro
	CEI10/00018	Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Universidad de la Laguna	CEI CANARIAS: Campus Atlántico Tricontinental
	CEI10/00019	Universidad de Vigo, Universidad de Santiago, Universidad de a Coruña	Campus do Mar "Knowledge in depth"
	CEI10/00026	Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, Universidad de Almería, Universidad de Huelva, Universidad Internacional de Andalucía, Universidad de Cádiz, Universidad de Córdoba CSIC	Campus de Excelencia Internacional en Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global
	CEI10/00027	Universidad del País Vasco Tecnalia DIPC	EUSKAMPUS. Una Universidad, un País, un Campus
	CEI10/00033	Mondragon Unibertsitatea	MONDRAGON UNIBERTSITATEA, la Universidad de la Transferencia
	CEI10/00034	Universidad de Barcelona	Health Universitat De Barcelona Campus (HUBc)
	CEI10/00037	Universidad de Murcia, Universidad Politécnica de Cartagena	CAMPUS MARE NOSTRUM 37/38
	CEI10/00052	Universidad de Extremadura	ReNaC.ES: Campus de Excelencia Internacional de la UEx en Economía Sostenible de los Recursos Naturales y Culturales

<b>Proyectos que solicitan recalificación</b>	CEI10/00006	Universidad Pompeu Fabra UOC	Campus UPF - Icària Internacional
	CEI10/00011	Universitat Rovira i Virgili de Tarragona	Campus de Excelencia Internacional Catalunya Sud
	CEI10/00023	Universidad de Navarra	Universidad de Navarra, Horizonte 2015
	CEI10/00024	Universitat de València, Universitat Politècnica de València CSIC	VLC / Campus
	CEI10/00028	Universitat Ramon Llull , Universidad de la Iglesia de Deusto, Universidad Pontificia Comillas	ARISTOS Campus Mundus 2015
	CEI10/00036	Universidad de Granada	CEI Granada
	CEI10/00041	Universidad Politécnica de Madrid	CEI Montegancedo I2Tech
	CEI10/00050	Universidade de Santiago de Compostela	Campus Vida
<b>Proyectos que sólo solicitan financiación adicional</b>	CEI10/00010	Universidad de Oviedo	Ad Futurum
	CEI10/00020	Universidad de Cantabria	Cantabria Campus Internacional
	CEI10/00025	Universidad Autónoma de Madrid CSIC	Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC
	CEI10/00038	Universidad Autónoma de Barcelona	UAB CEI: apuesta por el conocimiento y la innovación
	CEI10/00039	Universidad de Córdoba Universidad de Almería Universidad de Cádiz Universidad de Huelva Universidad de Jaén	Campus de Excelencia Agroalimentario (CeI-A3)
	CEI10/00042	Universitat de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya	BKC Barcelona Knowledge Campus
	CEI10/00043	Universidad Carlos III de Madrid	Campus Carlos III
	CEI10/00049	Universidad Complutense de Madrid, Universidad Politécnica de Madrid	Campus Moncloa: La energía de la diversidad

	Project number	Cluster members	Project name
Shortlisted projects, 2010 competition	CEI10/00005	Universitat de Les Illes Balears	Campus Internacional de Sostenibilidad Turística e Investigación Avanzada
	CEI10/00008	Universitat Politècnica de Catalunya	Campus ENERGÍA UPC: Energía para la Excelencia
	CEI10/00013	Universidad de Salamanca	Studii Salamantini
	CEI10/00014	Universidad de Sevilla, Universidad de Málaga	Andalucía TECH
	CEI10/00015	Universidad de Castilla la Mancha	CYTEMA. Campus Científico y Tecnológico de la Energía y el Medioambiente de la UCLM
	CEI10/00016	Universidad de Zaragoza, Universidad Pública de Navarra, Universidad de la Rioja, Universidad de Lleida	CAMPUS IBERUS: Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro
	CEI10/00018	Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Universidad de la Laguna	CEI CANARIAS: Campus Atlántico Tricontinental
	CEI10/00019	Universidad de Vigo, Universidad de Santiago, Universidad de a Coruña	Campus do Mar "Knowledge in depth"
	CEI10/00026	Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, Universidad de Almería, Universidad de Huelva, Universidad Internacional de Andalucía, Universidad de Cádiz, Universidad de Córdoba CSIC	Campus de Excelencia Internacional en Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global
	CEI10/00027	Universidad del País Vasco Tecnalia DIPC	EUSKAMPUS. Una Universidad, un País, un Campus
	CEI10/00033	Mondragon Unibertsitatea	MONDRAGON UNIBERTSITATEA, la Universidad de la Transferencia
	CEI10/00034	Universidad de Barcelona	Health Universitat De Barcelona Campus (HUBc)
	CEI10/00037	Universidad de Murcia, Universidad Politécnica de Cartagena	CAMPUS MARE NOSTRUM 37/38
	CEI10/00052	Universidad de Extremadura	ReNaC.ES: Campus de Excelencia Internacional de la UEx en Economía Sostenible de los Recursos Naturales y Culturales

Projects seeking reappraisal	CEI10/00006	Universidad Pompeu Fabra UOC	Campus UPF - Icària Internacional
	CEI10/00011	Universitat Rovira i Virgili de Tarragona	Campus de Excelencia Internacional Catalunya Sud
	CEI10/00023	Universidad de Navarra	Universidad de Navarra, Horizonte 2015
	CEI10/00024	Universitat de València, Universitat Politècnica de València CSIC	VLC / Campus
	CEI10/00028	Universitat Ramon Llull , Universidad de la Iglesia de Deusto, Universidad Pontificia Comillas	ARISTOS Campus Mundus 2015
	CEI10/00036	Universidad de Granada	CEI Granada
	CEI10/00041	Universidad Politécnica de Madrid	CEI Montegancedo I2Tech
	CEI10/00050	Universidade de Santiago de Compostela	Campus Vida
Projects merely seeking additional funding	CEI10/00010	Universidad de Oviedo	Ad Futurum
	CEI10/00020	Universidad de Cantabria	Cantabria Campus Internacional
	CEI10/00025	Universidad Autónoma de Madrid CSIC	Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC
	CEI10/00038	Universidad Autónoma de Barcelona	UAB CEI: apuesta por el conocimiento y la innovación
	CEI10/00039	Universidad de Córdoba Universidad de Almería Universidad de Cádiz Universidad de Huelva Universidad de Jaén	Campus de Excelencia Agroalimentario (CeI-A3)
	CEI10/00042	Universitat de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya	BKC Barcelona Knowledge Campus
	CEI10/00043	Universidad Carlos III de Madrid	Campus Carlos III
	CEI10/00049	Universidad Complutense de Madrid, Universidad Politécnica de Madrid	Campus Moncloa: La energía de la diversidad







GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN





GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN