



unesco

Instituto Internacional para
la Educación Superior en
América Latina y el Caribe



**INSTITUTO INTERNACIONAL DE LA UNESCO PARA
LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

Estrategia a medio plazo (2022-2025)

Noviembre de 2021

CONTENIDO

PRÓLOGO.....	3
PARTE I. COMPONENTES CLAVE	4
EL IESALC-UNESCO, una voz cada vez más relevante en el ámbito internacional de la educación superior.....	5
Declaración de misión y visión.....	6
Objetivos estratégicos.....	6
Cuatro pilares.....	7
1. Investigación y análisis aplicados.....	7
2. Cooperación técnica para el desarrollo de capacidades.....	7
3. Fortalecimiento de la capacidad innovadora.....	7
4. Promoción e intercambio de conocimientos en red.....	8
Cuatro direcciones estratégicas.....	8
1. Defender la educación superior como un derecho universal y un bien público.....	8
2. Fomentar las capacidades de las instituciones para una provisión más receptiva, relevante y eficiente.....	9
3. Promover la innovación en educación superior.....	10
4. Replantear la internacionalización.....	10
Cadenas de valor clave.....	11
Cadena de valor 1. Reforzar la aplicación del derecho a la educación superior mediante políticas públicas.....	11
Cadena de valor 2. Redoblar los esfuerzos para promover la igualdad de género en la educación superior.....	12
Cadena de valor 3. Mecanismos más eficaces para promover el desarrollo de competencias.....	12
Cadena de valor 4. Mejor gestión de la internacionalización y la movilidad académicas.....	13
Cadena de valor 5. Profesores de educación superior mejor equipados para las nuevas pedagogías.....	13
Cadena de valor 6. Instituciones más innovadoras, inclusivas, receptivas, responsables y comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	14
Cadena de valor 7. Mejora del diálogo político entre el Gobierno, los organismos y las instituciones de educación superior.....	14
Cadena de valor 8. Una investigación universitaria que contribuya al desarrollo sostenible de los países.....	15
Cadena de valor 9. Políticas de educación superior más fundamentadas en evidencias.....	15
Alineación con la Agenda de Educación 2030.....	16
Alineación con la estrategia de la UNESCO.....	16
PARTE II. LA ESTRATEGIA EN MOVIMIENTO: CONSTRUIR SOBRE BASES MÁS SÓLIDAS	18
1. Garantizar la sostenibilidad financiera.....	19
2. Alinear las capacidades del personal con las prioridades.....	19
3. Reformular la gobernanza y la estructura interna del instituto.....	20
4. Alcance dentro y fuera de la UNESCO.....	21
PARTE III. DE LOS PILARES A LA TRANSFORMACIÓN INTERNA	22

Prólogo

La educación superior sigue siendo uno de los puntos más importantes de la agenda pendiente para el cumplimiento del derecho universal a la educación en todo el mundo y una palanca clave para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La UNESCO aboga por un concepto de educación superior intrínsecamente vinculado a las oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de la vida para todas las personas. El acceso a la educación superior y el éxito en ella son vías para el desarrollo humano al ser a un bien público y social cuya calidad, equidad e inclusividad tienen que garantizar los Estados. El rendimiento de la inversión en educación superior no solo es relativamente alto para el individuo, sino también para la sociedad y la economía en general. La inversión pública en educación superior crea también externalidades bien documentadas que, entre otras cosas, contribuyen al desarrollo socioeconómico a través de los resultados sanitarios y cívicos, por no mencionar el efecto directo sobre el mercado laboral y el consiguiente entorno propicio para las economías más orientadas al conocimiento.

Por otra parte, ningún otro subsector de la educación tiene más potencial que la educación superior para contribuir a cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), principalmente a través de las tres misiones combinadas que persiguen las universidades: la enseñanza, la investigación y la contribución al desarrollo social y económico. Además, los países en desarrollo necesitan ampliar sus capacidades profesionales y científicas, tanto en el sector público como en el privado, para generar y gestionar sus vías de desarrollo socioeconómico; de nuevo, ningún otro subsector está mejor posicionado para hacerlo que la educación superior.

Entre 2000 y 2018, las tasas brutas de matriculación en la educación superior aumentaron del 19% al 38% en todo el mundo. Sin embargo, en el Sur Global, la proporción de cada cohorte que accede anualmente a la educación superior sigue siendo baja: oscila entre el 9% en el África subsahariana y el 52% en América Latina y el Caribe (UNESCO, 2021). Inevitablemente, la crisis del COVID-19 está teniendo un gran impacto en el progreso obtenido en la realización del derecho a la educación superior: en algunos países, los estudiantes más vulnerables no solo están sufriendo pérdidas de aprendizaje, sino también implicaciones socioemocionales, y muchos, en particular las estudiantes de los países en desarrollo, no regresarán cuando las instituciones

vuelvan a abrir, tal y como el propio Instituto ha mostrado a través de varios informes (IESALC-UNESCO, 2020, 2021).

Esta Estrategia a Medio Plazo (2022-2025) presenta cómo, en este contexto, el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO) puede proporcionar, en un escenario pospandémico, una contribución útil a un escenario de educación superior rediseñado que haga valer la calidad, la equidad y la inclusión en línea con los ODS. El IESALC-UNESCO es el único instituto de categoría I dedicado exclusivamente a la educación superior en la UNESCO y en el sistema de las Naciones Unidas. Si bien se ha centrado en la región que instó a su creación en 1997, como cualquier otro instituto de categoría I de la UNESCO está destinado a tener una perspectiva y un alcance mundiales, tal como se describe en esta estrategia.

La complejidad del subsector de la educación superior, a la que el impacto de la crisis del COVID ha añadido una nueva capa, más la oportunidad de extender los beneficios del único instituto de categoría I de la UNESCO dedicado enteramente a la educación superior a todos los Estados Miembros de la UNESCO, con operaciones principales en la región de América Latina y el Caribe, requieren una reflexión estratégica. Tal ejercicio es también una oportunidad para una mejor alineación con la estrategia a medio plazo de toda la UNESCO y, a través de ella, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda Internacional 2030 en materia de educación.

Francesc Pedró
Director

UNESCO
Instituto Internacional para la Educación Superior
en América Latina y el Caribe



Parte I

Componentes clave

El IESALC-UNESCO, una voz cada vez más relevante en el ámbito internacional de la educación superior

A pesar de haber experimentado altibajos, el IESALC-UNESCO se ha consolidado con el tiempo, ha aumentado sus capacidades y ha dado una mejor respuesta a las necesidades de los Estados Miembros de la UNESCO en materia de educación superior, primero en la región de América Latina y el Caribe y últimamente también a nivel mundial. Hasta 2018, el IESALC-UNESCO hizo múltiples contribuciones al desarrollo regional de la educación superior, principalmente gracias a la organización y seguimiento de tres grandes Conferencias Regionales de Educación Superior. Desde la crisis causada por la COVID-19 en marzo de 2020, el instituto ha ampliado sus operaciones y ha creado nuevas áreas de especialización que deben seguir siendo exploradas, especialmente en cuanto a la investigación y el desarrollo de capacidades. En muchos aspectos, el IESALC-UNESCO ha aprovechado la oportunidad creada por la crisis para desenvolverse como cualquier otro instituto de categoría I de la UNESCO, es decir, centrándose principalmente en la generación de evidencias para una mejor formulación de políticas en materia de educación superior, contribuyendo al desarrollo de capacidades de los actores más importantes en este ámbito, prestando apoyo técnico a los Estados Miembros de la UNESCO y defendiendo el derecho a la educación superior con calidad y equidad, en consonancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4.

Gracias a las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Gobierno del instituto, al apoyo de la sede de la UNESCO y a la capacidad de responder a las convocatorias competitivas para obtener apoyo financiero extrapresupuestario adicional, el instituto ha dado dos pasos importantes en los últimos dos años: por un lado, la creación de un equipo de análisis formado por investigadores y analistas políticos bien preparados y comprometidos y de un equipo de desarrollo de capacidades, y por el otro, ha ampliado su capacidad de formación a través de un campus virtual y de una serie de cursos que se están ampliando en la actualidad, que en su mayor parte responden a las necesidades de las instituciones de educación superior en relación con el cam-

bio hacia el aprendizaje a distancia de emergencia y, a largo plazo, hacia una transformación radical de la educación superior.

La respuesta del IESALC-UNESCO a la crisis se ha traducido también en una importante mejora de la pertinencia de sus contribuciones, hasta el punto de que el instituto es visto hoy mayoritariamente como una voz autorizada en todos los asuntos relacionados con la educación superior en América Latina y el Caribe y cada vez más allá de las fronteras de la región, como podrá verse en sus importantes contribuciones a la preparación de la Tercera Conferencia Mundial de Educación Superior, que se celebrará en 2022. En consecuencia, el instituto ha mejorado en gran medida su presencia pública y ha ampliado su colaboración con toda la gama de actores del sector de la educación superior, desde los gobiernos nacionales y locales hasta las instituciones, los consejos y las redes, desde los sindicatos hasta las organizaciones empresariales, y ha dedicado muchos esfuerzos a establecer sinergias con otras organizaciones regionales e internacionales, así como con las agencias de desarrollo.

La pandemia ha generado así una gran oportunidad para el desarrollo del instituto, pero las consecuencias de la crisis en el sector de la educación superior pueden ser duraderas, lo que exige que, como instituto de categoría I de la UNESCO, el IESALC contribuya a la redefinición de la educación superior en un escenario incierto a nivel mundial. Ello implica, en primer lugar, una clara apuesta por la ampliación del derecho universal a la educación superior como bien público; en segundo lugar, la revalorización de las modalidades de impartición y la apuesta por la innovación; y, en tercer lugar, la reconsideración del papel crucial que debe tener la educación superior en el proceso de recuperación social y económica que tarde o temprano se iniciará en todos los países, y la forma en que sus aportaciones pueden favorecer el avance hacia la consecución de un desarrollo más sostenible, tal y como se recoge en la Agenda 2030.

Esta estrategia pretende abarcar el alcance y las implicaciones de estos retos y ofrecer una mejor orientación y apoyo a los Estados Miembros de la UNESCO para preparar el camino a seguir en la educación superior.

Declaración de misión y visión

A lo largo de los años, el IESALC-UNESCO ha revisado periódicamente su visión y, por lo tanto, también su misión, teniendo en cuenta las crecientes necesidades de los Estados Miembros de la UNESCO en materia de educación superior.

Declaración de la misión

Promover el derecho a la educación superior mediante el desarrollo de capacidades para el diseño y la implementación de políticas de educación superior de calidad, equitativas e inclusivas a nivel regional, nacional e institucional en los Estados Miembros de América Latina y el Caribe, con un alcance global.

Declaración de la visión

Convertirse en la principal fuente de evidencias, asesoramiento y desarrollo de capacidades de las Naciones Unidas en materia de educación superior en todo el mundo.

Se ha consultado a un amplio abanico de Estados Miembros, redes y asociaciones universitarias, consejos de rectores, organismos de garantía de calidad, socios y otras partes interesadas para revisar la pertinencia de estas declaraciones de misión y visión. Reflejan claramente el énfasis del instituto en el fortalecimiento de las capacidades, que sigue siendo el núcleo de sus actividades a nivel nacional e institucional.

Estas declaraciones se traducen en tres objetivos estratégicos interrelacionados, que se exponen a continuación.

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico nº 1 (OE1)

Los Estados Miembros crean y mantienen entornos políticos, normativos y de financiación que favorecen una oferta de educación superior de calidad y equitativa

Objetivo estratégico nº 2 (OE2)

Las instituciones de educación superior ven reforzadas sus capacidades para impartir una enseñanza innovadora y más eficiente con un compromiso creciente con la internacionalización

Objetivo estratégico nº 3 (OE3)

El conocimiento de las políticas nacionales e institucionales de educación superior está disponible como un bien público global

Los tres objetivos estratégicos del IESALC-UNESCO están profundamente interrelacionados, ya que la investigación y el análisis basados en datos empíricos (OE3) alimentan el desarrollo de capacidades tanto a nivel nacional (OE1) como institucional (OE2). La lógica que subyace a la interrelación de los tres objetivos estratégicos radica en la constatación de que, en un contexto de autonomía institucional, no basta con tener un entorno político propicio a nivel nacional, ni siquiera en un contexto de amplia disponibilidad de evidencias, ya que la gestión institucional y las capacidades de los actores son fundamentales.

El IESALC-UNESCO entiende que son necesarios más esfuerzos en la provisión y difusión de evidencias para lograr políticas mejor informadas. Sin embargo, esos esfuerzos son inútiles a menos que se hagan en un contexto rico en capacidades, tanto a nivel político como institucional. Los mejores datos son los que se utilizan eficazmente para fundamentar la toma de decisiones, lo cual es complejo en entornos institucionales con gobernanza participativa, como las instituciones de educación superior.

Estos tres objetivos estratégicos se ponen en práctica a través de cuatro pilares que se detallan a continuación.

Cuatro pilares

1. Investigación y análisis aplicados

El IESALC-UNESCO lleva a cabo fundamentalmente investigaciones aplicadas sobre cuestiones prioritarias de la educación superior y traduce sus conclusiones en evidencias pertinentes para la formulación de políticas y oportunidades de formación, así como en diversos productos de difusión. Las modalidades de investigación incluyen revisiones documentales, encuestas internacionales, estudios de casos de países y análisis comparativos, así como investigaciones prospectivas sobre la educación superior. Lo que hace que la investigación y los análisis del IESALC-UNESCO se diferencien de los realizados por las instituciones académicas es que las actividades del instituto tienen como objetivo mejorar la formulación de políticas y la toma de decisiones, más que la investigación básica sobre la educación superior. Si bien tanto la investigación aplicada como la básica son interdependientes, el instituto tiene como objetivo realizar investigaciones y análisis que apoyen los desarrollos políticos e institucionales.

Por esta razón, el instituto incrementará sus esfuerzos para desarrollar herramientas prácticas, directrices y metodologías que traduzcan sus esfuerzos de producción de conocimiento en herramientas orientadas a la acción. El IESALC-UNESCO es consciente de que el suministro de productos de conocimiento no se traduce necesariamente en la asimilación ni el cambio de políticas o prácticas. Por lo tanto, esta estrategia tiene como énfasis los conocimientos aplicados aptos para el propósito.

2. Cooperación técnica para el desarrollo de capacidades

La cooperación técnica es una parte integral de la misión principal de los institutos de la UNESCO. La reevaluación de las políticas de educación superior en un mundo pospandémico requiere un apoyo técnico sólido y orientado a la acción. El enfoque del IESALC-UNESCO con respecto al apoyo técnico prioriza actividades integrales que abarcan no solo la identificación de vías políticas y soluciones técnicamente sólidas para las cuestiones políticas emergentes, sino también una importante contribución mediante el asesoramiento y la formación para el desarrollo de capacidades. Se enfatizará garantizar la asimilación de las recomendaciones articuladas en los productos de conocimiento, asegurando que los países reciban el apoyo técnico necesario. Este pi-

lar también se basa en el presupuesto de que, más allá de la producción y difusión de conocimientos, se ofrecerán proactivamente algunos servicios de conocimiento a los países e instituciones para resolver cuestiones específicas relacionadas con la educación superior sobre la base de la recuperación de costes, independientemente de la fuente de financiación.

A este respecto, el instituto apoyará a los Estados Miembros en todo el ciclo político de la educación superior, haciendo cada vez más hincapié en la mejora de la equidad y la calidad, así como en el fomento de la internacionalización de los sistemas de educación superior. El intercambio de conocimientos tiene costes, con muy pocas posibilidades de recuperación. Pero los conocimientos pertinentes puestos a disposición y aplicados por los países sí promueven una planificación basada en evidencias, lo que ahorra enormes recursos a medida que las políticas y los programas se construyen en torno a lo que funciona. Sin duda, los Estados Miembros y otros socios financiadores verán el valor de apoyar la generación sostenible y el intercambio de un conocimiento importante para abordar las necesidades de educación superior de la región y del mundo. El instituto actuará así como un “centro de intercambio de información” y también adaptará los mensajes políticos a las audiencias y ocasiones. Esto se configura, por tanto, como un “servicio de asistencia” que pone el instituto a disposición de la demanda concreta de recursos de la educación superior.

3. Fortalecimiento de la capacidad innovadora

El IESALC-UNESCO está cobrando impulso en su papel de proveedor de formación para los profesores y el personal técnico del sector de la educación superior gracias a la enorme inversión realizada durante la pandemia, en cumplimiento de las disposiciones del Consejo Ejecutivo de la UNESCO en su 209ª reunión, que reconocen el imperativo de prestar apoyo a los profesores de primera línea e invertir esfuerzos en el desarrollo de sus competencias.

Sin embargo, es posible ampliar su oferta para responder también a las necesidades de los responsables de la toma de decisiones y de los profesionales, tanto en el gobierno como en las agencias, redes e instituciones individuales. Esto debe considerarse parte integrante de los esfuerzos del instituto por contribuir a reforzar las capacidades, primero a nivel regional y cada vez más en otras regiones de la UNESCO.

El instituto también se considera una referencia en cuanto a los marcos pedagógicos, los procesos y las soluciones tecnológicas que emplea para impartir la formación y promover la co-construcción del conocimiento entre los grupos de usuarios finales. Cumpliendo con su mandato y su *ethos*, el instituto desempeñará su papel de *broker* honesto de varios enfoques y experiencias y ofrecerá un valor añadido como centro de redes profesionales en la región y, más globalmente, de cooperación Sur-Sur en la educación superior. La creación de redes autorreguladas de responsables de la toma de decisiones o de investigadores en el ámbito de la educación superior, en las que el aprendizaje entre iguales puede encontrar un espacio natural y las herramientas de apoyo necesarias, representa una oportunidad para actuar como centro de innovación para el fortalecimiento de la capacidad profesional a nivel internacional.

4. Promoción e intercambio de conocimientos *en red*

El IESALC-UNESCO apoyará a otros equipos de la UNESCO, a nivel mundial y local, en sus esfuerzos por promover el derecho a una educación superior de calidad, equitativa e inclusiva. Pero los esfuerzos de promoción deben trascender las fronteras de la UNESCO mediante asociaciones bilaterales y multilaterales con otras organizaciones, instituciones, especialmente universidades, y empresas privadas comprometidas con los ODS que comparten los valores y objetivos de la UNESCO.

El instituto también contribuye a la arquitectura de la evidencia regional mediante la sistematización de datos y mejores prácticas para garantizar que esta información sobre la educación superior esté disponible para aquellos que la necesiten.

El instituto desplegará una estrategia de intercambio de conocimientos y comunicaciones que apoyará a las comunidades de práctica, enriqueciendo los debates públicos sobre la educación superior mediante publicaciones y otros productos de difusión. En esta estrategia, la publicación de los informes del instituto y la revista del Instituto, *Educación Superior y Sociedad*, que celebró su 30º aniversario en 2021, son componentes fundamentales.

Cuatro direcciones estratégicas

Para desarrollar esta estrategia, el instituto establece cuatro direcciones básicas, a saber:

- 1. Defender la educación superior como un derecho universal y un bien público.**
- 2. Fomentar las capacidades de las instituciones para una provisión más receptiva, relevante y eficiente.**
- 3. Promover la innovación en educación superior.**
- 4. Replantear la internacionalización.**

A continuación, se presenta la justificación de cada dirección.

1. Defender la educación superior como un derecho universal y un bien público

Se ha debatido ampliamente si la educación superior es o no un bien público. La posición de la UNESCO, expuesta en numerosas ocasiones, incluidas las pasadas conferencias mundiales y regionales de América Latina y el Caribe, es que la educación superior debe afirmarse como un bien público que reporta beneficios a los países y las comunidades, así como al individuo, incluidos los rendimientos económicos. El carácter selectivo que todavía tienen muchos sistemas escolares, basado en un concepto mal entendido de meritocracia que no tiene en cuenta el impacto de las desigualdades socioeconómicas, no justifica que en la educación superior se sigan aplicando enfoques que la dejan fuera del alcance de una gran mayoría de ciudadanos. Los beneficios de todo tipo que conlleva la educación superior no deben quedar restringidos a unos pocos. Y el Estado tiene un papel importante por desempeñar, si no como proveedor directo, al menos como garante de un derecho fundamental y regulador fiable que promueve el acceso a un bien público muy apreciado.

Existe un consenso internacional sobre el derecho universal a la educación, consagrado en varios tratados y declaraciones internacionales, así como en la legislación nacional. La aplicación de este derecho, traducido en políticas públicas, ha dado resultados positivos tanto en términos de universa-

lización de la educación básica como de equidad de oportunidades educativas en los últimos cincuenta años. A primera vista, la educación superior también se ha alineado con esta tendencia general, con mejoras constantes en las tasas de acceso tras la progresiva universalización de la educación secundaria. Sin embargo, un examen más detallado revela que los beneficios de este crecimiento no se han disfrutado de forma equitativa: en los países de ingresos bajos y medios, la probabilidad de asistir a la educación superior es entre cinco y quince veces mayor para los estudiantes con un estatus socioeconómico alto en comparación con sus homólogos más pobres del mismo país, según los datos del Instituto de Estadística de la UNESCO. Hay indicios de que esta diferencia puede estar aumentando.

En resumen, es necesario ampliar los debates en torno al derecho universal a la educación superior y hacer avanzar la agenda internacional. Parece que ha llegado el momento de replantear el papel periférico que ha tenido el derecho a la educación superior en estos debates, tras los avances en la universalización de la educación secundaria y la búsqueda de un acceso más equitativo a las oportunidades de educación superior en todo el mundo desde una perspectiva a lo largo de la vida, pero también teniendo en cuenta las grandes limitaciones que puede estar generando la pandemia. Además, a medida que nos acercamos a la evaluación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es importante comprender y documentar las mejoras y los retrocesos en la educación superior para apoyar las acciones de seguimiento después de 2030.

Por lo tanto, el IESALC-UNESCO se compromete a revisar las implicaciones políticas de considerar la educación superior como un bien público y un derecho universal para el acceso y el éxito en la educación superior. Ambos aspectos siguen estando bajo presión tras el impacto de la pandemia y seguirán estándolo en los próximos años. Se prevén importantes esfuerzos de promoción, basados en evidencias sólidas que se traducirán en instrumentos normativos de la UNESCO.

2. Fomentar las capacidades de las instituciones para una provisión más receptiva, relevante y eficiente

En un contexto de autonomía institucional, el éxito de la educación superior está ligado a las capacidades reales de los responsables, los administradores, los profesores y el personal técnico y de apoyo. La pandemia ha puesto de manifiesto que en muchos países estas capacidades no eran suficientes para garantizar una resiliencia sostenida. Además, la pandemia también ha contribuido a replantear el enfoque tradicional de la calidad de la educación superior: la capacidad de investigación no siempre es un buen indicador de la capacidad de respuesta de la enseñanza, de la pertinencia de los programas o incluso de una prestación eficiente. Tampoco basta con un entorno político propicio. En un contexto de autonomía institucional, una de las claves más importantes del éxito reside en un liderazgo adaptativo, orientado a maximizar las oportunidades de desarrollo del personal. No es de extrañar que el IESALC-UNESCO esté experimentando una creciente demanda por parte de los Estados Miembros para proporcionar apoyo técnico y desarrollo de capacidades para una mejor gestión institucional.

Como consecuencia de la restricción financiera, combinada con la exigencia de una mayor eficiencia, las instituciones de educación superior se han visto obligadas a reducir el gasto, buscar nuevas fuentes de financiación y mejorar la utilización de los recursos existentes. Al mismo tiempo, han tenido que hacer frente a una mayor diversificación para producir nuevos tipos de titulados que respondan a las necesidades cambiantes del mercado laboral y fomentar vínculos más estrechos con la industria, así como ampliar la participación mediante la introducción de nuevos métodos de enseñanza, incluida la educación a distancia.

El IESALC-UNESCO redoblará sus esfuerzos para ofrecer oportunidades de desarrollo de capacidades a los líderes, administradores y gestores de la educación superior, desde los presidentes y rectores hasta las direcciones de departamento y decanatos. Estas oportunidades priorizarán el papel que desempeñan el desarrollo de los recursos humanos, la elaboración de presupuestos, las oportunidades de investigación y el seguimiento y la evaluación para garantizar una oferta de educación superior de calidad. Además, el instituto colaborará con los gobiernos nacionales y locales para promover entornos políticos y normativos que favorezcan un mayor énfasis en la mejora institucional.

3. Promover la innovación en educación superior

Aunque la pandemia ha reavivado el interés por la innovación en la educación superior, sobre todo desde el punto de vista de los modos y las metodologías pedagógicas, los motores que la impulsan ya han influido en el sector en los últimos años. Entre estos motores se encuentran la diversificación del alumnado, con mayores diferencias en cuanto a perfiles, necesidades y expectativas, la exigencia de mejorar la calidad de la enseñanza para producir una experiencia de aprendizaje más gratificante, y el creciente énfasis en el desarrollo de competencias.

La digitalización y los nuevos desarrollos tecnológicos como la Inteligencia Artificial, el *blockchain* o la realidad virtual ofrecen nuevas ventanas de oportunidad para ensayar nuevas modalidades de provisión y requieren, al mismo tiempo, de capacidades pedagógicas bien asentadas y sólidas. Estas capacidades del profesorado son muy apreciadas por los estudiantes pero, paradójicamente, son pocos los lugares donde se toman en cuenta en la carrera académica, que sigue sin incentivar y reconocer formalmente a aquellos profesores que contribuyen al éxito de los estudiantes mediante un esfuerzo sostenido por innovar.

La innovación en la educación superior es algo más que la ventana de oportunidades que pueden ofrecer la digitalización y los nuevos avances tecnológicos. El sector en su conjunto y la mayoría de las instituciones necesitan entornos políticos y normativos que promuevan la innovación en la gestión institucional, al tiempo que alaben la autonomía. La cúspide del sistema, donde se encuentra la garantía de calidad, necesita también reconocer la importancia de la innovación para medir los resultados y los procesos.

El IESALC-UNESCO, en su calidad de proveedor de formación, estará a la vanguardia de las innovaciones educativas en materia de aprendizaje mixto y otras modalidades educativas. Además, el instituto documentará y analizará las tendencias emergentes en materia de innovación, prestando particular atención a la creación de entornos normativos y reglamentarios propicios a la innovación, así como a las innovaciones en materia de gestión y garantía de calidad que faculten a las instituciones con el debido respeto a su autonomía académica. El IESALC-UNESCO mantendrá su compromiso con la

información de acceso abierto y el *software* libre de código abierto, para impulsar la accesibilidad y contribuir a un conjunto de aplicaciones y servicios públicos digitales en rápido crecimiento que pueden mejorar drásticamente la calidad de la experiencia de la educación superior y promover el acceso equitativo.

4. Replantear la internacionalización

La pandemia ha detenido la movilidad académica en todo el mundo y, al hacerlo, ha brindado la oportunidad de replantear el significado de la internacionalización de la educación superior y los medios utilizados para llevarla a cabo. Por un lado, la internacionalización debería considerarse parte integrante de la misión de cualquier institución de educación superior y no un mero medio para resolver problemas de escasez de financiación o mejorar la reputación institucional o del país.

El fomento de la internacionalización como un bien en sí misma debe traducirse además en nuevas formas de movilidad académica que puedan ser más responsables con el medio ambiente y aprovechen los avances tecnológicos. La educación superior debería aspirar a democratizar la movilidad estudiantil y esforzarse por ponerla al alcance de, al menos, cualquier estudiante de posgrado en todo el mundo. En este contexto, la movilidad puramente virtual no puede proponerse como sustituto de la experiencia vital transformadora que va de la mano de la movilidad física, pero las formas combinadas de movilidad podrían ser la respuesta a la necesidad de proponer un enfoque de movilidad más receptivo y participativo.

El IESALC-UNESCO seguirá apoyando el proceso de ratificación de los convenios mundiales y regionales de la UNESCO sobre el reconocimiento de calificaciones relativas a la educación superior y comenzará a actuar como secretaria del Convenio de Buenos Aires. A nivel mundial, el instituto hará seguimiento de los nuevos desarrollos en materia de movilidad virtual y mixta y proporcionará herramientas y oportunidades de desarrollo de capacidades para la internacionalización de sistemas, instituciones y programas..

Cadenas de valor clave

Una cadena de valor puede definirse como el proceso que crea lo que los usuarios finales demandan y esperan del instituto. En cada cadena de valor, hay muchas acciones necesarias para crear este valor o servicio. Comprender nuestras cadenas de valor es importante por dos razones: le permite al instituto agrupar los productos por los procesos que los fabrican. En segundo lugar, conocer la cadena de valor le permite al instituto centrarse en un conjunto de procesos vinculados que evitan la distracción. Las cadenas de valor representan un cambio de “producto” a “valor” en el programa de trabajo del IESALC-UNESCO. La idea clave es que el valor se define desde la perspectiva de la UNESCO, integrando las perspectivas de los actores y sectores que participan en las mismas, incluidos los ministerios de educación, los organismos y los consejos de educación superior, así como las instituciones y sus redes. Y la mejor manera de aportar valor es mediante la fuerza combinada de la formación, la cooperación técnica, la investigación y el intercambio de conocimientos del IESALC-UNESCO. En concreto, las cadenas de valor en el programa del IESALC-UNESCO corresponden a un conjunto de proyectos o actividades que se refuerzan mutuamente en pos de un objetivo específico.

La elección inicial de las corrientes de valor es el resultado de una evaluación del valor añadido que el IESALC-UNESCO puede aportar a las principales áreas de la Agenda de Educación 2030, con un claro enfoque en la educación superior. Esta lista original se ha perfeccionado con base en la Estrategia 2022-2029 y el Programa y Presupuesto 2022-2025 de la UNESCO para maximizar la complementariedad con el trabajo de otras unidades de la UNESCO (y más allá), así como para evitar la duplicación.¹

Las cadenas de valor seleccionadas son:

- Mayor énfasis en el cumplimiento del derecho a la educación superior mediante políticas públicas
- Redoblar los esfuerzos para promover la equidad de género en la educación superior
- Mecanismos más eficaces para promover el desarrollo de competencias

- Profesores de educación superior mejor equipados para las nuevas pedagogías
- Mejor gestión de la internacionalización y la movilidad de los estudiantes
- Instituciones más innovadoras, receptivas, responsables y comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Mejora del diálogo político entre el Gobierno, los organismos y las instituciones de educación superior
- Una investigación universitaria que contribuya al desarrollo sostenible de los países
- Más datos e información veraz y relevante para fundamentar las políticas de educación superior

En el espíritu de una planificación ágil y adaptable en el IESALC-UNESCO, no solo la definición y el alcance de las cadenas de valor pueden ser refinadas durante la implementación de los programas de trabajo bianuales, sino que el instituto puede decidir crear nuevas cadenas de valor, así como eliminar las existentes. Dado el alcance temporal de esta estrategia, podría surgir la necesidad de una actualización, a raíz de nuevas demandas u oportunidades. El IESALC-UNESCO informará anualmente sobre los resultados obtenidos en cada una de estas cadenas de valor.²

Cadena de valor 1. Reforzar la aplicación del derecho a la educación superior mediante políticas públicas

El derecho a la educación superior ha estado ausente de los principios centrales sobre los que se han diseñado las políticas de educación superior, particularmente en los contextos en desarrollo. El proceso de equidad e inclusión en la educación comienza con el reconocimiento de las ventajas y barreras sociales, económicas y sistémicas que afectan a los estudiantes y el IESALC-UNESCO ha invertido en un esfuerzo sostenido para abordar dichas desigualdades mediante políticas de acceso, asignación de recursos, servicios específicos y estrategias de enseñanza.

El IESALC-UNESCO ayudará a los Estados Miembros a desarrollar, aplicar y supervisar políticas de educa-

1 Véase la sección sobre Alineación con la Agenda de Educación 2030 y Alineación con la Estrategia de la UNESCO.

2 Esta lista representa las cadenas de valor iniciales en el momento de la validación por el Consejo de Gobierno del IESALC-UNESCO, en octubre de 2021.

ción superior orientadas a las personas en desventaja, que tengan en cuenta las cuestiones de género y sean inclusivas y equitativas. Se prestará apoyo para garantizar el acceso y el éxito de los jóvenes vulnerables. El IESALC-UNESCO también acompaña a los organismos y redes de educación superior en el desarrollo de la capacidad organizativa a trabajar en los cambios necesarios para institucionalizar e incorporar el derecho a la educación superior y sus implicaciones en términos de equidad e inclusión.

Se prestará especial atención a la naturaleza interconectada de las vulnerabilidades asociadas con el género, el estatus socioeconómico, la raza, la etnia, la discapacidad, la ubicación, la vulnerabilidad a los conflictos y al cambio climático, el desplazamiento y el idioma, que pueden potenciarse entre sí y agravar las desventajas, a través de la perspectiva del acceso universal y la empleabilidad de los jóvenes.

Cadena de valor 2. Redoblar los esfuerzos para promover la igualdad de género en la educación superior

Se ha hecho mucho para aumentar el acceso de las mujeres a la educación, incluida la superior, en la que los hombres estuvieron sobrerrepresentados en el pasado. Sin embargo, aunque los esfuerzos por aumentar el acceso son encomiables, especialmente desde la perspectiva de los derechos humanos, la justicia social y el desarrollo económico, los resultados de esa mayor participación no han sido suficientemente analizados y difundidos. Por lo tanto, es importante ir más allá de la simple supervisión del acceso de las mujeres a las instituciones de educación superior, para potenciar su capacidad para participar plenamente y prosperar dentro de estas instituciones. La investigación sobre la educación superior, especialmente desde una perspectiva de género, es importante para proporcionar evidencias actualizadas a partir de las cuales es posible desarrollar políticas y programas específicos para abordar las necesidades de las mujeres en la educación superior.

La dinámica de la participación de las mujeres en la educación superior en general sigue siendo un área de preocupación: ¿cuántas mujeres están ocupando puestos de liderazgo? ¿Cuántas completan estudios avanzados? ¿Cuál es la dinámica de publicación por género? ¿Cuáles son las repercusiones de la pandemia causada por la COVID-19 en los logros de las mujeres en la educación superior? Estos son

solo algunos ejemplos de los aspectos relacionados con el papel de la mujer en la educación superior que merecen un análisis más detallado.

Tanto si se agregan como si se desglosan, las cifras por sí solas no reflejan cómo las mujeres siguen denunciando que trabajan y estudian en entornos que privilegian las perspectivas masculinas y los enfoques organizativos y de liderazgo que tienden a perjudicar a las mujeres. Además, los datos revelan que las mujeres que estudian y trabajan en instituciones postsecundarias chocan con techos de cristal o permanecen atrapadas en suelos pegajosos, experimentan disparidades salariales relacionadas con el género y la amenaza y la realidad del acoso y la violencia sexual siguen inmiscuyéndose en los entornos de trabajo y de vida en el campus. Cuestiones como estas, junto con las complejidades asociadas a las diferencias demográficas, como el grupo étnico, la identidad sexual y el estatus socioeconómico de las mujeres, contribuyen a conformar las experiencias de las mujeres en la educación superior y, por tanto, deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar los avances hacia la igualdad de género.

El IESALC-UNESCO contribuirá a la principal prioridad de la UNESCO en materia de equidad de género mediante un mayor esfuerzo de investigación que se traduce en oportunidades de desarrollo de capacidades centradas en las instituciones de educación superior. Estos esfuerzos se traducirán en directrices, herramientas y cursos de formación destinados, en particular, a aumentar la participación femenina en puestos de responsabilidad.

Cadena de valor 3. Mecanismos más eficaces para promover el desarrollo de competencias

El mercado laboral está experimentando profundas transformaciones debido a la influencia de las innovaciones tecnológicas y a una mayor conciencia de la necesidad de cambiar hacia modelos de desarrollo económico más sostenibles. Para apoyar esta dinámica, y al mismo tiempo promover el acceso a puestos de trabajo decentes, los sistemas de educación superior deben ser lo suficientemente receptivos.

Para ello, el IESALC-UNESCO apoyará a los Estados Miembros en el diseño y la aplicación de mecanismos innovadores y contextualizados para garanti-

zar que la educación superior responda cada vez más a las demandas sociales y económicas, en particular a nivel local, en una perspectiva de aprendizaje permanente. Esto se desarrollará especialmente a través del diálogo político y los marcos de asociación que implican a todas las partes interesadas (actores públicos, actores económicos privados, sociedad civil, académicos). También incluirá mecanismos para analizar los datos del mercado laboral y su integración en el desarrollo de los planes de estudio de las instituciones de educación superior, así como para evaluar su eficacia externa.

El instituto apoyará a los países mediante funciones sincronizadas, complementarias y contextualizadas. Los avances más recientes en materia de investigación, incluida la propia del IESALC-UNESCO, sobre el fortalecimiento del vínculo entre el desarrollo de competencias y las necesidades del mercado laboral, en el contexto más amplio del papel que desempeña la educación superior en los planes nacionales de desarrollo, permiten optimizar la pertinencia de la asistencia técnica y la impartición de la formación a través de módulos largos y cortos, según las necesidades de los países. El IESALC-UNESCO también promueve y utiliza mecanismos de asociación innovadores para fomentar los intercambios intergubernamentales y la cooperación Sur-Sur en esta materia.

Cadena de valor 4. Mejor gestión de la internacionalización y la movilidad académicas

La internacionalización está en el centro de la educación superior. La pandemia ha perturbado enormemente la educación superior y la internacionalización no ha escapado a sus efectos devastadores. La UNESCO siempre ha promovido la internacionalización de la educación superior para aumentar el entendimiento mundial y promover la paz y la cooperación en un esfuerzo multilateral. Este esfuerzo ha incluido varias instancias de instrumentos normativos, tanto mundiales como regionales, que se han centrado en suprimir una de las barreras más importantes: el reconocimiento de las cualificaciones.

Pasará algún tiempo antes de que los flujos de movilidad tradicionales se asienten. En el futuro, la movilidad de los estudiantes adoptará muchas formas diferentes, desde el modelo dominante del consumidor individual que cursa estudios en el extranjero

ro hasta el modelo más complejo de la movilidad interinstitucional e intrainstitucional. En este panorama, la movilidad virtual debería surgir como un medio por el que aquellos que no pueden desplazarse físicamente a través de las fronteras puedan disfrutar de algunas de las cualidades y beneficios de la educación internacional.

El IESALC-UNESCO promoverá un enfoque responsable de la movilidad -uno en el que la movilidad física tradicional esté disponible para los jóvenes a un coste menor y con un propósito claro- y coexista con la movilidad virtual para hacer aún más accesibles las experiencias internacionales y la internacionalización en casa. Ese futuro también aborda algunas de las preocupaciones que suscita la movilidad internacional de los estudiantes, incluyendo aspectos como el daño medioambiental y cuestiones de seguridad personal. El instituto también trabajará para desarrollar las capacidades de los esfuerzos de internacionalización de las universidades. En particular, redoblará sus esfuerzos para promover la ratificación del Convenio de Buenos Aires (2019) y se asegurará de que los Estados Miembros reciban apoyo técnico para mejorar la coordinación.

Cadena de valor 5. Profesores de educación superior mejor equipados para las nuevas pedagogías

Tras el cambio a la enseñanza a distancia de emergencia necesaria para garantizar la continuidad pedagógica durante la pandemia, el IESALC-UNESCO ha adquirido experiencia en el apoyo a todos los actores (administradores, personal técnico, profesores y estudiantes) para la transición a una oferta de educación superior con apoyo digital. Este cambio ha allanado el camino para la hibridación y el uso más intensivo de la tecnología en las aulas y, al mismo tiempo, ha fomentado la demanda de nuevas pedagogías en un proceso rápido que puede dar lugar a innovaciones radicales.

El IESALC-UNESCO ha analizado los impulsores y las barreras de estas pedagogías, reforzando el mensaje de que pueden ser poderosas herramientas para la transformación de la educación superior, pero se necesitan muchos más esfuerzos en la difusión y el desarrollo de nuevas herramientas y directrices.

Además, el IESALC-UNESCO ha ampliado sus capacidades para proporcionar apoyo técnico y formación a los docentes de educación superior para en-

riquecer la enseñanza y el aprendizaje y mejorar la experiencia de los estudiantes. El campus virtual del Instituto es, en este sentido, la vanguardia de cómo las tecnologías emergentes, que van desde la inteligencia artificial hasta el *blockchain*, y los nuevos enfoques de evaluación y certificación, incluidas las micro-credenciales digitales, pueden ponerse al servicio de la enseñanza y el aprendizaje de calidad.

Cadena de valor 6. Instituciones más innovadoras, inclusivas, receptivas, responsables y comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La educación superior se enfrenta a una serie de retos, entre los que se encuentran las cuestiones externas relativas a su valor y finalidad. Cuestiones como la de si las instituciones de educación superior actúan en pro del interés público y son buenas administradoras de sus recursos apuntan no solo a la regulación estatal, sino también a las capacidades internas y a los procesos de garantía de calidad de cada institución individual; en suma, a su capacidad de respuesta y responsabilidad.

En el contexto actual, esta responsabilidad social debe traducirse igualmente en un compromiso decidido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las instituciones de educación superior, y en particular las universidades, han estado llamadas desde el primer momento a tener un papel preeminente en su logro y, precisamente por esta razón, son muchas las voces que consideran que su papel de liderazgo en materia de sostenibilidad, tanto por medio de la formación como de la investigación y la extensión, se encuentra en crisis. Parte de esta crisis es debida a la presión acuciante a la que se enfrenta la educación superior en todo el mundo: hacer más con menos. Y a esta presión se le añade ahora la de hacerlo, además, de forma sostenible y con un efecto catalizador que garantice un impacto social y económico en la progresiva marcha hacia un modelo de desarrollo en línea con los ODS.

En este sentido, el instituto está bien posicionado para apoyar el diseño de programas que permitan la incorporación de los ODS al currículo y a las agendas de investigación y de extensión, así como fomentar la visibilidad y colaboración entre las redes existentes que vienen trabajando por los ODS y cuyos esfuerzos deben incrementarse en esta década.

Por otro lado, existe un apetito global por la formación y el apoyo técnico, por un lado, y por herra-

mientas y directrices, por el otro, que puedan ofrecer vías de mejora de la calidad interna y externa y fomentar la innovación. Un liderazgo fuerte y en red es tan crítico como la necesaria modernización de los métodos de trabajo, desde la planificación y la presupuestación hasta el seguimiento y la evaluación. Asimismo, la creciente hibridación de los métodos de enseñanza y una mayor demanda de flexibilidad en el aprendizaje plantean un enorme reto a las instituciones: su transformación digital.

El IESALC-UNESCO está bien posicionado para apoyar el desarrollo institucional en estas áreas, particularmente en asociación con redes nacionales, regionales e internacionales de universidades. El instituto tiene un buen historial de cooperación con organismos de garantía de la calidad a nivel internacional que puede ser decisivo para este apoyo.

Cadena de valor 7. Mejora del diálogo político entre el Gobierno, los organismos y las instituciones de educación superior

En una época de intensificación de la globalización y los intercambios internacionales, la relación entre los gobiernos nacionales/federales, los organismos y las instituciones de educación superior sigue siendo extremadamente importante. Esta relación rige los mecanismos y las ideas en torno a cómo se financian y organizan los sistemas de educación superior y repercute en la gobernanza de las universidades y otras instituciones que componen el sector de la educación superior.

El IESALC-UNESCO apoya la autorregulación como un modo particular de la relación entre la educación superior y el Estado y respalda la autonomía institucional como un componente clave de un sector que necesita libertad académica para funcionar adecuadamente. El IESALC-UNESCO ha desarrollado importantes esfuerzos para comprender la autorregulación tanto en el sector privado como en el de la educación superior, ofreciendo una revisión comparativa internacional de la autorregulación en la educación superior y el papel que desempeñan las agencias de garantía de calidad como amortiguadores entre los gobiernos y las instituciones. El instituto también ha sido pionero en la creación de un nuevo índice que mide el nivel de autorregulación en la educación superior, además de establecer conexiones entre la autorregulación, la calidad y la equidad.

Las formas de autorregulación en la educación superior en todo el mundo siguen desarrollándose y el impacto que tienen en la calidad y la equidad en la educación superior es un área poco explorada pero muy relevante para la UNESCO, así como, más ampliamente, para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El IESALC-UNESCO seguirá explorando los nuevos desafíos en los procesos de diálogo en curso, en particular en el panorama pospandémico. El instituto también promoverá los intercambios internacionales entre los países del Sur Global sobre la amplia cuestión de cómo proteger la libertad académica.

Cadena de valor 8. Una investigación universitaria que contribuya al desarrollo sostenible de los países

La experiencia reciente a causa de la pandemia ha puesto de manifiesto hasta qué punto las universidades, particularmente en la región, se convirtieron en actores claves en la lucha contra el COVID-19. A pesar de que el volumen de recursos que se dedican a la investigación y al desarrollo siguen siendo comparativamente bajos en la región y de que la cooperación intrarregional es escasa, tal y como el IESALC-UNESCO ha mostrado en estudios recientes, es importante contribuir a que estos esfuerzos se consoliden y se alineen aún más con los ODS. El compromiso de las universidades con la investigación sobre el COVID-19 se tradujo en medidas estratégicas que permiten concentrar los esfuerzos en aquellas necesidades más inmediatas que pueden ser atendidas por las universidades y que, en términos generales, tienen que ver con la salud pública y con soluciones técnicas y tecnológicas producidas desde la ingeniería.

Sin embargo, los esfuerzos consorciados y las alianzas internacionales no parecen ser mayoritarias y, cuando existen, apuntan por encima de todo a otras universidades de fuera de la región, lo cual es un indicador relativo de la debilidad del espacio latinoamericano en cuanto a investigación y conocimiento frente a otros espacios y regiones donde la investigación en estos ámbitos parece ser ampliamente reconocida. Queda, probablemente, mucho por hacer en este sentido.

También hay que dejar constancia del papel que el sector privado viene jugando. Aunque la financiación de fuentes privadas parece más concentrada en unas pocas universidades y carece, por

consecuente, de la capilaridad que sí parece tener la financiación procedente de fuentes públicas, también hay constancia de que se ha acrecentado. Contrariamente a lo deseable, no parece que se esté contribuyendo a consolidar tendencias de ciencia abierta y multidisciplinariedad en la región, vista la concentración que la agenda investigativa reporta en la clínica médica y las soluciones técnicas, en detrimento de otras áreas, además del bajo número de alianzas internacionales que permitan la socialización del conocimiento científico generado en la propia región.

El instituto, en estrecha cooperación con el sector de ciencias de la UNESCO, puede contribuir a desarrollar las capacidades requeridas para que la investigación universitaria contribuya con mayor énfasis a la innovación en el tejido productivo. Es precisamente en este último punto donde debe hacerse un esfuerzo importante para conseguir que la investigación universitaria, lejos de ser vista como una carga o una fuente de gasto, sea considerada una palanca crítica en los planes de salida y de recuperación tras la crisis, para liderar un desarrollo económico y social sostenible. Las universidades tienen un papel crítico en la configuración de la agenda para la recuperación social y económica de las comunidades a las que sirven, en el horizonte del desarrollo sostenible del que desde siempre han estado a la vanguardia.

Cadena de valor 9. Políticas de educación superior más fundamentadas en evidencias

El IESALC-UNESCO produce evidencias de investigación sobre temas relevantes para informar las políticas de educación superior. El instituto recopila evidencias de investigación en todo el mundo y desarrolla su disponibilidad como bienes públicos globales. El instituto también utiliza los conocimientos adquiridos a través de su programa de investigación para enriquecer sus actividades de cooperación técnica y formación.

Los conocimientos derivados del programa de investigación y análisis del IESALC-UNESCO se articulan y difunden entre los responsables políticos a través de publicaciones en formatos fácilmente accesibles, incluyendo directrices operativas, herramientas y metodologías, además de portales y repositorios. Buenos ejemplos de esto último son el Mapa de Reapertura de la Educación Superior o los esfuerzos en curso para diseñar un portal de acceso único a los datos de educación superior. De este modo, la investigación del IESALC-UNESCO crea una base para el cambio y la reforma de la educación superior, como base para la creación de políticas nacionales e institucionales.

El papel de del IESALC-UNESCO como intermediario honesto del conocimiento relativo a las políticas de educación superior incluye el compromiso de presentar las evidencias de manera que estén abiertas al debate y sean fácilmente adaptables para ajustarse a cada contexto y favorecer la apropiación de decisiones por parte de los responsables.

El instituto seguirá aprovechando su experiencia para abordar nuevos temas y resolver las lagunas de conocimiento y los nuevos retos. Para ello, aplica un enfoque flexible a su programa de investigación, lo que le permite centrarse en temas de investigación de fondo a largo plazo y en proyectos *ad hoc* más cortos relacionados con la evolución de determinados Estados Miembros o a nivel internacional.

El instituto genera nuevos conocimientos sobre cuestiones críticas para proporcionar opciones políticas en apoyo de sistemas de educación superior resistentes y equitativos. Su investigación actual se centra en el papel de la educación superior en los planes nacionales de desarrollo, la aplicación del derecho a la educación superior y el futuro de la educación superior. Entre los temas más recientes se encuentra la forma en que la educación superior puede adaptarse al cambio climático y mitigarlo y contribuir al desarrollo sostenible.

Garantizar que la política y la aplicación de la educación superior se basen en datos empíricos también implica una movilización, un tratamiento y un uso innovadores de los datos, tanto a nivel nacional como institucional, que son escasos a nivel internacional.

Alineación con la Agenda de Educación 2030

Contribución al Objetivo de Desarrollo Sostenible 4

El IESALC-UNESCO tiene un enfoque subsectorial, ya que su mandato se limita a la educación superior, que abarca las universidades y la educación técnica y profesional postsecundaria. Algunas metas del ODS 4 de la Agenda de Educación 2030 ³se han establecido para la educación superior. Por lo tanto, la contribución del instituto al ODS 4 se centra en estas metas específicas, aunque también promueve los avances en relación con temas transversales (por ejemplo, el género o la inclusión). Esta alineación es posible gracias a las contribuciones que el IESALC-UNESCO hace a la Estrategia Global de Educación de la UNESCO.

Alineación con la estrategia de la UNESCO

El IESALC-UNESCO ha participado en el esfuerzo de la organización por situar la educación superior en la agenda internacional, adoptando una perspectiva más amplia de la educación como derecho fundamental y facilitador de otras aspiraciones colectivas e individuales. Así, la nueva Estrategia 2022-2029 de la UNESCO trasciende sectores, al tiempo que destaca el papel de la educación. El primero de los cuatro objetivos estratégicos de la UNESCO se compromete, en consecuencia, a “reducir las desigualdades y promover el aprendizaje y las sociedades creativas en la era digital mediante una educación de calidad para todos” y siete de los nueve productos relativos a la educación en el marco de resultados de la UNESCO corresponden a este primer objetivo estratégico.

El ejercicio de planificación del ciclo cuatrienal del IESALC-UNESCO (2022-2025) busca la alineación con el Programa y Presupuesto 41 C/5 de la UNESCO (2022-2025). Por lo tanto, el IESALC-UNESCO asignará toda su cartera a los nueve productos del marco de resultados del 41 C/5 de la UNESCO e informará específicamente a los órganos rectores de la UNESCO sobre siete de ellos.

3 Las 10 metas del ODS 4 pueden consultarse en www.sdg4education2030.org

Lista de resultados del 41 C/5 de la UNESCO (2022-2025)	Cartografía en la cartera del IESALC-UNESCO	Informes estatutarios del IESALC a los órganos gubernamentales de la UNESCO
ED 1: Los sistemas educativos están preparados para promover la inclusión, abordar la marginación y promover los derechos, incluso en contextos de crisis	✓	✓
ED 2: Los sistemas educativos promueven la equidad de género, empoderan a los alumnos, garantizan entornos de aprendizaje seguros y abordan las barreras educativas, en particular para las niñas y las mujeres, exacerbadas por la crisis del aprendizaje	✓	✓
ED 3: Los alumnos están capacitados mediante una educación transformadora para llevar una vida sana, promover el desarrollo sostenible y comprometerse con el mundo como ciudadanos globales creativos y responsables	✓	
ED 4: Los alumnos están dotados de las habilidades pertinentes para satisfacer las demandas individuales, del mercado laboral y de la sociedad a través de la alfabetización, la educación técnica y profesional, la ciencia, las matemáticas, la tecnología y la educación superior	✓	✓
ED 5: Profesores formados y apoyados para abordar los cambios provocados por la crisis causada por la COVID-19 y mejorar los resultados de aprendizaje	✓	✓
ED 6: Fortalecimiento de la resiliencia, la calidad y la equidad de los sistemas educativos para responder con flexibilidad a la evolución de los entornos de aprendizaje y cumplir de mejor manera con los compromisos del ODS 4	✓	✓
ED 7: Las decisiones en materia de política y financiación de la educación para alcanzar el ODS 4 se basan en la mejora de la coordinación, los datos y el seguimiento, los conocimientos y las asociaciones innovadoras	✓	
ED 8: Aprovechamiento de las tecnologías e innovaciones digitales para garantizar un aprendizaje más inclusivo, eficaz y pertinente	✓	✓
ED 9: La educación y el aprendizaje son reimaginados a través de la investigación interdisciplinaria, la prospectiva y el debate sobre políticas públicas	✓	✓

Más allá de los resultados específicos de la estrategia y el programa de la UNESCO en materia de educación, el IESALC-UNESCO se compromete a contribuir a las prioridades mundiales y los grupos prioritarios de la UNESCO.

Indicador clave de rendimiento para la prioridad de EQUIDAD DE GÉNERO:

El 100% de los proyectos del IESALC-UNESCO son, como mínimo, sensibles al género según la escala del marcador de igualdad de género de la ONU.

Indicador clave de rendimiento para la JUVENTUD prioritaria:

Al menos el 25% de los proyectos del IESALC-UNESCO buscan un impacto directo en los jóvenes.

Lista de prioridades globales y grupos prioritarios del 41 C/5 de la UNESCO	Marcadores en la cartera del IESALC UNESCO	Indicador clave de rendimiento específico en el marco de resultados del IESALC UNESCO
1: Prioridad global África	✓	
2: Prioridad a la igualdad de género	✓	✓
3: Grupos prioritarios: jóvenes	✓	✓
4: Pequeños estados insulares en desarrollo	✓	

Parte II

La estrategia en
movimiento: construir
sobre bases más sólidas

Los ambiciosos objetivos fijados en esta estrategia a medio plazo requieren que el instituto opere sobre bases más sólidas que las actuales. La amplitud de las actividades realizadas desde la pandemia ha generado un impulso y una resistencia que han facilitado una respuesta ágil a los nuevos retos. Sin embargo, de cara al futuro, queda claro que la traducción de las cadenas de valor en proyectos, servicios y productos podría hacerse de forma más eficiente si los cimientos sobre los que trabaja el instituto fueran más sólidos.

El IESALC-UNESCO se enfrenta al mismo entorno imprevisible que los Estados Miembros. Aunque los escenarios postpandémicos para la educación superior siguen siendo inciertos y la planificación en esas circunstancias requiere resiliencia y una gran dosis tanto de flexibilidad como de agilidad, hay cuatro áreas que pueden contribuir a consolidar los fundamentos del instituto:

- La financiación
- Las capacidades del personal
- La gobernanza y la organización interna y
- El alcance dentro y fuera de la UNESCO

1. Garantizar la sostenibilidad financiera

La financiación de los institutos de categoría I de la UNESCO tiene un componente básico y recursos basados en proyectos. La financiación básica procede, como mínimo, del presupuesto de la UNESCO y de una contribución periódica del país anfitrión. La financiación básica del IESALC-UNESCO ha dependido exclusivamente de la contribución financiera bianual de la UNESCO desde 2015. A día de hoy, la financiación básica cubre aproximadamente los gastos ordinarios del instituto y una cantidad muy limitada de recursos restantes (10% del total) se usan para proyectos y actividades operativas y contratos de personal externo. Un aumento de la financiación básica, con compromisos plurianuales, permitiría aumentar la capacidad operativa.

Además, los institutos de la UNESCO pueden obtener financiación adicional mediante la provisión

de servicios y productos a medida, sobre todo con fines de formación y asistencia técnica. Las fuentes extrapresupuestarias resultantes son igualmente importantes, ya que son indicativas de lo que los socios financiadores esperan del instituto, pero están vinculadas a los proyectos por su propia naturaleza.

El IESALC-UNESCO:

- Garantizará que un acuerdo de sede se complemente con un acuerdo operativo por parte de un país de acogida⁴, para aumentar la financiación básica al menos en un 50% y
- Aplicará una estrategia de recaudación de fondos que aumente la cantidad de recursos extrapresupuestari, en particular
 - Participará en acuerdos de asociación con los donantes y
 - Ofrecerá servicios y productos sobre la base de la recuperación de costes.

2. Alinear las capacidades del personal con las prioridades

El personal es el recurso más importante de cualquier instituto de la UNESCO. La experiencia colectiva que aporta a la educación superior, así como a las funciones más institucionales y transversales, asegura la pertinencia, la capacidad de adaptación y el reconocimiento internacional del IESALC-UNESCO. Sin embargo, la crisis financiera que ha sufrido el IESALC-UNESCO en los últimos años ha provocado supresiones de puestos, tanto en la categoría profesional como en la general, que han mermado drásticamente la capacidad operativa del instituto, que actualmente no cuenta con más personal fijo internacional que el director. Desde la pandemia, el instituto se ha beneficiado de varias oportunidades extrapresupuestarias cuyos resultados han mejorado su relevancia y prestigio. Gracias a ellas, el IESALC-UNESCO ha ampliado el número de profesionales con contratos de consultoría, pero la imprevisibilidad de las fuentes extrapresupuestarias hace que las perspectivas de estos profesionales sean inciertas, lo que se traduce en una elevada rotación de personal y en la imposibilidad de consolidar sus carreras profesionales.

4 En la actualidad, el IESALC-UNESCO está ubicado en Caracas (Venezuela), pero no ha recibido ninguna contribución financiera del país desde 2015, con un impacto dramático en la financiación básica del Instituto.

Para abordar estas cuestiones, el IESALC-UNESCO:

- Revisará los términos de referencia del personal contratado localmente para ajustarlos a las necesidades actuales del instituto, con la ayuda de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la UNESCO,
- Dentro de los límites establecidos por la financiación básica, diseñará oportunidades contractuales competitivas que atraigan y retengan a los profesionales senior y junior con talento en línea con las prioridades del instituto,
- Vinculará las oportunidades contractuales adicionales a los proyectos financiados externamente,
- Con la cooperación de un país anfitrión, ofrecerá un programa de becas y,
- Asimismo, en cooperación con un país anfitrión, gestionará oportunidades de residencia para investigadores de educación superior cuyo trabajo esté alineado con las prioridades del IESALC-UNESCO.

Para mantener sus niveles de excelencia, el instituto dedicará recursos al desarrollo y bienestar del personal y atraerá las competencias pertinentes que requiere la aplicación de esta Estrategia a Medio Plazo. El instituto también promoverá las asociaciones con otras organizaciones para beneficiarse de competencias complementarias.

3. Reformular la gobernanza y la estructura interna del instituto

El instituto se apoyará en su Consejo de Gobierno, de acuerdo con las competencias y experiencia de sus integrantes, porque es el canal natural por el que se pueden expresar las demandas y expectativas de los Estados Miembros de la UNESCO en la región. En el marco de la Estrategia a Medio Plazo, se realizarán más esfuerzos para maximizar las oportunidades por las que los miembros del Consejo de Gobierno dirigen las iniciativas del instituto como interfaces entre sus países y el Programa de Trabajo. Al mismo tiempo, el instituto reconoce que los miembros del Consejo de Gobierno poseen una experiencia de alto nivel que puede ser incorporada en varios ámbitos y actividades en la región.

El Consejo de Gobierno del IESALC-UNESCO valorará la creación de un comité consultivo internacional con el propósito.-misión de asesorarse externamente cuando lo considere necesario en asuntos relacionados con la investigación y el desarrollo en una perspectiva regional y global. Los detalles de su configuración y funciones serán discutidos y aprobados por el Consejo de Gobierno.

A medida que el instituto recupere el impulso y resurja de la crisis de los últimos años, es imperativo generar una estructura interna más adecuada a las necesidades actuales. Esto implicará la constitución de varios equipos centrales ágiles, capaces de ofrecer respuestas rápidas a las necesidades emergentes, mientras se maximizan los recursos. Para trabajar eficazmente, estos equipos centrales deberán estar coordinados a nivel de la alta dirección, dando así paso a un liderazgo compartido y en red en el instituto.

Por ello, el IESALC-UNESCO creará cuatro equipos especializados, cada uno de los cuales estará dirigido por un profesional de alto nivel:

- Investigación y análisis, responsable del diseño y desarrollo de informes de investigación y análisis,
- Fortalecimiento de capacidades, responsable del desarrollo de cursos y de formación,
- Gestión del conocimiento, para su difusión y promoción y
- Apoyo administrativo, destinado a organizar los servicios de apoyo para todos los equipos centrales.

Esta estructura supone que la asistencia técnica en el país implicará a varios equipos, ya que las actividades de análisis y de formación pueden ser necesarias en diferentes proporciones siguiendo los objetivos generales del apoyo requerido.

La estructura especializada resultante requerirá un esfuerzo adicional de creación de equipos y coordinación interna, para garantizar que el instituto funcione con una perfecta alineación de todos sus equipos.

4. Alcance dentro y fuera de la UNESCO

En los últimos años, la comunicación entre el instituto y las oficinas regionales y locales de la UNESCO en la región ha mejorado ligeramente. Son la interfaz natural entre el instituto y los Estados Miembros de la UNESCO. Por lo tanto, es fundamental que no solo se les informe periódicamente sobre la cartera de actividades en curso y previstas del IESALC-UNESCO, sino que, en un marco de comunicación bidireccional, sientan que las prioridades y preocupaciones en materia de educación superior de los Estados Miembros a los que sirven pueden ser atendidas por el instituto. Este se compromete a evaluar y responder a las necesidades reales de los sistemas e instituciones de educación superior, que deben guiar sus prioridades. Para ello, es necesario prestar gran atención a las metodologías de evaluación de las necesidades, así como mantener canales directos de comunicación con los ministerios de educación y otras partes interesadas en la educación superior, que en la UNESCO encuentran su canal natural de comunicación a través de las oficinas regionales y locales.

Dada la enormidad y el amplio espectro de los desafíos de la ES, el IESALC-UNESCO no puede hacer todo y estar en todas partes. Será selectivo y priorizará sus intervenciones, por lo que comenzará con un enfoque regional, centrándose en abordar las

cuestiones más vinculantes para maximizar la eficacia, la inclusión y el impacto. La selectividad vendrá determinada por la intersección entre las necesidades de los Estados Miembros, las prioridades de los donantes y la capacidad del instituto. La selectividad y el establecimiento de prioridades también se derivarán de la consideración del impacto potencial de la intervención. Por lo tanto, el instituto redoblará los esfuerzos de cooperación con las oficinas regionales y locales de la UNESCO para ayudarles a incorporar la educación superior en sus agendas, con un mayor énfasis en la región de ALC. Se les informará y consultará periódicamente con el fin de apoyar a los que tienen una agenda en el subsector de la educación superior y potenciar a los que están planeando hacerlo.

Para estar cada vez más presente y obtener un mayor reconocimiento en el ámbito internacional de la educación superior, el IESALC-UNESCO tendrá que posicionar los resultados de su trabajo para garantizar la alineación con la respuesta de la UNESCO a los problemas mundiales más acuciantes de la educación superior, en coordinación con otros institutos y centros de la UNESCO. Todo ello requiere una estrategia global de comunicación innovadora para el instituto que aumente la visibilidad, contribuya a la difusión y, gracias a un enfoque multidireccional, canalice las necesidades y expectativas de los Estados Miembros de la UNESCO y de otras partes interesadas.



Educación 2030

ODS 4: EDUCACIÓN DE CALIDAD

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

The infographic features the text 'Educación 2030' in large, bold letters, with 'Educación' in red and '2030' in blue. To the right of '2030' is a circular logo composed of many small, colorful triangles. Below this, there is a red square containing the number '4' and the text 'EDUCACIÓN DE CALIDAD' above a white icon of an open book and a pencil. To the right of this square, the text 'ODS 4: EDUCACIÓN DE CALIDAD' is written in red, followed by the objective text in black.

Parte III
De los pilares a la
transformación interna

El siguiente cuadro resume la relación entre pilares, direcciones estratégicas, cadenas de valor e implicaciones para la consolidación interna del instituto.

Pilares

1. Investigación y análisis aplicados.
2. Cooperación técnica para el desarrollo de capacidades.
3. Fortalecimiento de la capacidad innovadora.
4. Promoción e intercambio de conocimientos en red.

Direcciones Estratégicas

1. Defender la educación superior como un derecho universal y un bien público.
2. Fomentar las capacidades de las instituciones para una provisión más receptiva, relevante y eficiente.
3. Fomentar la innovación en educación superior.
4. Replantear la internacionalización.

Cadenas de Valor Clave

1. Reforzar la aplicación del derecho a la educación superior mediante políticas públicas.
2. Redoblar los esfuerzos para promover la igualdad de género en la educación superior.
3. Mecanismos más eficaces para promover el desarrollo de competencias.
4. Mejor gestión de la internacionalización y la movilidad académica.
5. Profesores de educación superior mejor equipados para las nuevas pedagogías.
6. Instituciones más innovadoras, inclusivas, receptivas, responsables y comprometidas con los objetivos de desarrollo sostenible.
7. Mejora del diálogo político entre el Gobierno, los organismos y las instituciones de educación superior.
8. Una investigación universitaria que contribuya al desarrollo sostenible de los países.
9. Políticas de educación superior más fundamentadas en evidencias.

Estrategia Interna

1. Garantizar la sostenibilidad financiera.
2. Alinear las capacidades del personal con las prioridades.
3. Reformular la gobernanza y la estructura interna del instituto.
4. Alcance dentro y fuera de la UNESCO.