



Propuestas para un futuro alineamiento de los marcos de aseguramiento de la calidad del Espacio Europeo de Educación Superior y del Espacio Iberoamericano del Conocimiento

PROPUESTAS PARA UN FUTURO ALINEAMIENTO DE LOS MARCOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y DEL ESPACIO IBEROAMERICANO DEL CONOCIMIENTO

Autoría

- José M. Nyssen (coord), ANECA
- María Sopeséns, ANECA
- Luis Miranda, Secretariado de ENQA
- Sofía Farizano, Secretariado de SIACES
- Filipa Ferreira, A3ES
- Marilena Maniaci, ANVUR
- Simone Via, ANVUR
- Emilia Primeri, ANVUR
- Paula Przybylowicz, AQUA
- Erika Castillo, CNA Chile
- Alvaro M. Flórez, CNA Colombia
- Gabriela Chidichimo, CONEAU
- Amélie Bensimon, Hcéres
- Marcia Noda, JAN
- Shannon Stowers, QAA



Proyecto:

Alineamiento de las directrices de calidad en la educación superior SIACES-ENQA para el fortalecimiento de la confianza birregional (ESG-PBP Alignment)

Edita: Organismo Autónomo Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

Descripción: Gratuita / Unitaria / En línea / PDF.

Año: 2025

Lengua/s: Español

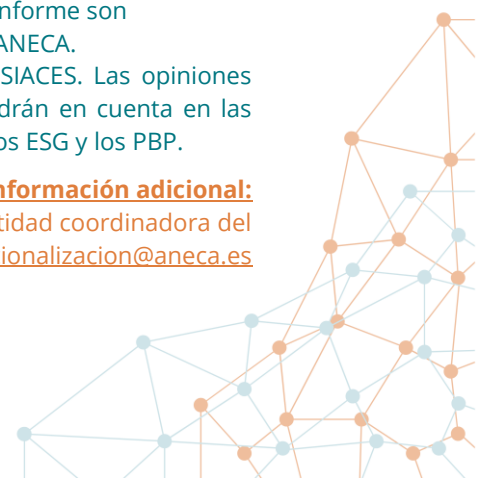


Coordinación del informe: José M. Nyssen, Unidad de Internacionalización y Estudios,
Dirección de ANECA

Nota de la editora: Las opiniones que aparecen en los diferentes capítulos del informe son responsabilidad de sus autoras/-es y no son necesariamente compartidas por ANECA. Este informe no representa una posición oficial de las políticas de ENQA y SIACES. Las opiniones expresadas en él tienen por objeto informar y estimular el debate, y se tendrán en cuenta en las reflexiones internas de ENQA y SIACES sobre las aportaciones a la revisión de los ESG y los PBP.

Contacto e información adicional:

Para obtener información adicional puede ponerse en contacto con la entidad coordinadora del proyecto a través del correo electrónico: internacionalizacion@aneca.es



CONTENIDO

PREFACIO 3

INTRODUCCIÓN..... 5

POTENCIALES ÁREAS DE DESARROLLO PARA LA ALINEACIÓN DE LOS ESG CON LOS PBP
..... 8

POTENCIALES ÁREAS DE DESARROLLO PARA LA ALINEACIÓN DE LOS PBP CON LOS ESG
..... 15

CONCLUSIONES 22

REFERENCIAS 25



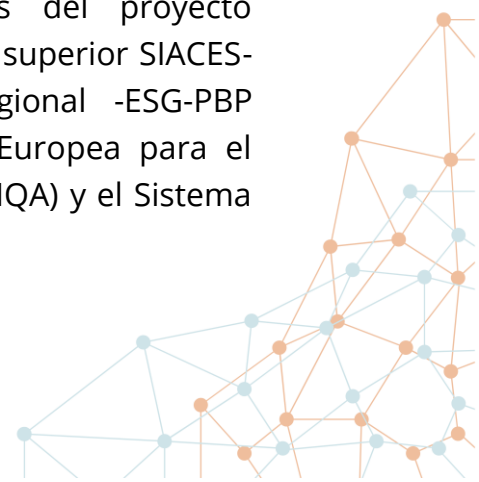
PREFACIO

En 2024, se celebraron dos reuniones de gran relevancia para el desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y del Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC). Por una parte, la Conferencia de ministros y ministras del EEES que tuvo lugar en Tirana (Albania); por otra, pocos meses después, la III Reunión de ministras, ministros y altas autoridades de Educación Superior en el marco de la XXIX Cumbre Iberoamericana de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en Valencia (España).

Las declaraciones de alto nivel surgidas de ambos encuentros, aunque referidas a regiones diferentes, evidenciaron una clara sintonía en varias de sus líneas maestras. Así, coincidieron en promover una educación superior orientada a aspectos tan relevantes como la inclusión, la equidad, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la responsabilidad social y el respeto a los derechos y los valores fundamentales. Todo ello, desde una visión abierta a la colaboración internacional e interinstitucional, y con el compromiso de que la educación superior contribuya de forma decidida a enfrentar los retos actuales.

Ambas reuniones reafirmaron la apuesta por construir un espacio regional de educación superior, con la participación de diversos actores, en el que esta se conciba como un bien público. Este compromiso común abarca objetivos como la adecuada preparación del estudiantado cívica y profesionalmente, la movilidad académica y del talento, el reconocimiento internacional de las enseñanzas y la transformación digital responsable. En este contexto, las dos declaraciones subrayaron el papel estratégico del aseguramiento y la mejora de la calidad en la educación superior. En particular, destacaron la importancia de contar con marcos comunes de referencia, actualizados oportunamente, tal como ocurre en la actualidad tanto en el EEES como en el EIC.

Precisamente en este escenario de colaboración y convergencia, adquiere especial relevancia la publicación de los resultados del proyecto Alineamiento de las directrices de calidad en la educación superior SIACES-ENQA para el fortalecimiento de la confianza birregional -ESG-PBP Alignment-, una iniciativa conjunta entre la Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (ENQA) y el Sistema



Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (SIACES).

La [primera publicación de resultados](#) de esta iniciativa birregional puso de relieve las notables similitudes entre los marcos de calidad de referencia de estas regiones: los *Estándares y Directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el EEES (ESG)* y los *Principios de Buenas Prácticas* de SIACES. No obstante, también se identificaron diferencias que merecen ser consideradas.

El reconocimiento de estas diferencias, enmarcado en la diversidad de contextos en los que operan ambos sistemas, ha servido como punto de partida para realizar una reflexión conjunta sobre posibles mejoras en cada uno de estos marcos y sobre las oportunidades de un futuro alineamiento, con el objetivo de fortalecer la confianza y el entendimiento mutuos, sobre la base de valores compartidos. Así, esta segunda publicación del proyecto avanza precisamente en esa línea, ofreciendo un conjunto de propuestas orientadas a un mayor diálogo y cooperación entre ambas regiones.

El proyecto, coordinado por ANECA, ha contado con la valiosa participación de un equipo de personas de diez agencias de calidad de ambas regiones (A3ES, ANVUR, AQUA, CNA Chile, CNA Colombia, CONEAU, Hcéres, JAN, QAA y la agencia coordinadora), así como de los secretariados de ENQA y de SIACES. A todas estas personas y organizaciones, nuestro más sincero agradecimiento por su compromiso y colaboración en un clima de respeto mutuo y cooperación constante.

En el memorando de entendimiento que, en 2022, ENQA y SIACES acordamos suscribir, manifestamos nuestra convicción de que las iniciativas encaminadas a construir una comprensión común contribuyen no solo a fortalecer la confianza y las buenas prácticas, sino también a establecer lazos duraderos de amistad y cooperación. La fructífera conversación generada en el marco de este proyecto sobre la armonización de los marcos de calidad confirma esa visión y abre el camino para que esta colaboración continúe y se consolide en el futuro.

Douglas Blackstock
Presidencia de ENQA

Mario F. Uribe Orozco
Presidencia de SIACES



INTRODUCCIÓN

El presente documento expone los resultados de la segunda fase del proyecto **ESG-PBP Alignment**.

Dicho proyecto, es la primera iniciativa conjunta ENQA-SIACES derivada del *Memorando de entendimiento entre el Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior (SIACES) y la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*, el cual es fruto de la voluntad compartida de las comunidades del aseguramiento de la calidad de Europa e Iberoamérica para establecer lazos de amistad y de cooperación, para construir una comprensión común que contribuya a la confianza mutua y al fortalecimiento de sus buenas prácticas en materia de aseguramiento de la calidad en la educación superior, y para reforzar y ensanchar la colaboración y el intercambio de experiencias en dicho ámbito en sus respectivas regiones.

En atención a dicho memorando, ENQA y SIACES buscan, mediante esta iniciativa, dar pasos respecto al *conocimiento entre las partes de los planteamientos, metodologías y sistemas de aseguramiento y mejora de la calidad de la educación superior empleados y aplicados por cada una de ellas, así como de los aspectos más relevantes relacionados con la calidad de la educación superior y la **armonización de criterios y directrices, buenas prácticas y procedimientos adoptados en ambas regiones***.

Esta es una iniciativa coordinada por ANECA (España), que cuenta para su desarrollo con un grupo de trabajo en el que participan la Secretaría de SIACES, la Secretaría de ENQA y una decena de agencias de aseguramiento de la calidad de ambas regiones como son A3ES (Portugal), ANVUR (Italia), AQUA (Andorra), CNA Chile (Chile), CNA (Colombia), CONEAU (Argentina), Hcéres (Francia), JAN (Cuba), QAA (Reino Unido) y la propia agencia coordinadora.

Como ya fuera expuesto en el primer documento de resultados del proyecto titulado *Comparación de los marcos de referencia en materia del aseguramiento de la calidad del Espacio Europeo de Educación Superior y del Espacio Iberoamericano del Conocimiento*, el **objetivo general** de dicho proyecto es el **fortalecimiento de la confianza mutua** en materia de aseguramiento y mejora de la calidad de la educación superior **entre el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC)** mediante la exploración del alineamiento entre los respectivos marcos de referencia en este ámbito.

De este modo, se busca continuar con la consecución de este objetivo general a partir del trabajo en dos fases consecutivas.

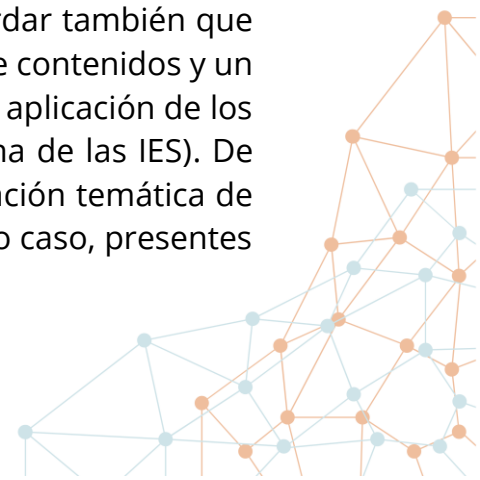


Así, en la primera fase del proyecto, se avanzó en conocer el nivel de concordancia-discordancia que presentan los marcos de referencia de cada región en materia de aseguramiento de la calidad, los *Estándares y Directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG)* y los *Principios de Buenas Prácticas (PBP)* de SIACES, para de este modo sentar bases sólidas sobre las que poder dar pasos hacia un entendimiento mutuo respecto a tal aseguramiento de la calidad.

Los resultados de la primera fase del proyecto ofrecieron un diagnóstico de situación. Aquí fueron destacados todo un abanico de elementos comunes y de elementos diferenciales desplegados en cuatro bloques principales:

- El primero de tales bloques abordó la comparativa de los elementos constitutivos de ambos marcos de calidad regionales, y puso la atención en: el objetivo general de cada marco de referencia; su alcance previsto; los elementos estratégicos a poner en funcionamiento para el logro de los objetivos del aseguramiento de la calidad a nivel regional; la autoría, el respaldo institucional y el carácter prescriptivo de cada marco de referencia; y, finalmente, su estructura de contenidos.
- El segundo bloque se centró en la comparación de elementos que dan cuenta del papel regional del aseguramiento de la calidad, y puso la atención en: los objetivos del aseguramiento de la calidad; los principales factores que orientan dicho aseguramiento; la colaboración intrarregional; y la responsabilidad de los agentes en este aseguramiento de la calidad
- Finalmente, los bloques tercero y cuarto se detuvieron en la comparativa de las aproximaciones al aseguramiento de la calidad a partir de la caracterización y de las actuaciones de instituciones de educación superior, por una parte, y de agencias de calidad, por otra. De esta manera, el tercer bloque puso la atención particularmente en el aseguramiento interno de la calidad desde tales instituciones de educación superior. Y el cuarto bloque, lo hizo en: la definición de metas y objetivos de las agencias; las guías maestras en su proceder; su caracterización; el desarrollo que hacen de los procesos de aseguramiento externo de la calidad de las IES y de los programas educativos; y los procesos de aseguramiento interno y externo de la calidad que siguen estas agencias.

De cara a la interpretación de estos resultados, cabe recordar también que ambos marcos de referencia cuentan con una estructura de contenidos y un alcance notablemente diferente (por ejemplo, el ámbito de aplicación de los PBP no abarca explícitamente la garantía de calidad interna de las IES). De ahí que en el trabajo se priorizara un ejercicio de comparación temática de los elementos sustantivos con un nivel asimilable y, en todo caso, presentes



en tales marcos. De este modo, fueron prioritariamente objeto de comparación los elementos presentes a nivel de estándar de los ESG con los elementos presentes a nivel de principio de buenas prácticas de los PBP.

A partir de los resultados de esa primera fase, en la segunda fase del proyecto se ha trabajado en el establecimiento de una propuesta conjunta para el alineamiento de los ESG y los PBP de cara a que pueda facilitar un potencial futuro reconocimiento mutuo de sus resultados del aseguramiento externo de la calidad.

Para ello, en primer lugar, por cada uno de los ámbitos regionales en que operan ENQA y SIACES se conformó un subgrupo con las entidades miembro del proyecto. Cada uno de tales subgrupos, bajo el liderazgo de los secretariados de ENQA y SIACES, respectivamente, ha elaborado una propuesta inicial de elementos susceptibles de ser incorporados en su propio marco de referencia para el futuro alineamiento con el otro marco.

Y, en segundo lugar, se han compartido las propuestas y, de manera conjunta, se ha reflexionado sobre estas por parte de todas las entidades que conforman el grupo de trabajo del proyecto.

El resultado de todo lo anterior se plasma en este documento, el cual, al igual que el que le antecede, se espera sea oportunamente compartido con los agentes responsables de los procesos oficiales de revisión de los ESG y los PBP.



POTENCIALES ÁREAS DE DESARROLLO PARA LA ALINEACIÓN DE LOS ESG CON LOS PBP

Subgrupo de trabajo de ENQA¹

Este capítulo contiene recomendaciones generales, basadas en los resultados del análisis comparativo publicado a principios de este año (Nyssen et al., 2025), sobre aspectos que podrían incluirse o desarrollarse en mayor medida en los ESG para facilitar la alineación con los PBP. Además, estas también podrían ser de interés a título particular para las agencias del EEES que deseen alinearse con los PBP. Algunas de las recomendaciones incluyen especificaciones sobre el nivel (principio, estándar, directrices) en el que podrían incorporarse ciertos aspectos para una alineación efectiva entre los dos marcos, aunque los ESG ya consideren algunos de ellos en un nivel diferente (normalmente, más general).

Este estudio coincide con una revisión en curso de los ESG, ya que el Comunicado Ministerial de Tirana (mayo de 2024) incluía el mandato de que sus autores, ENQA, ESU, EUA y EURASHE (el Grupo E4), en cooperación con Business Europe, Education International y EQAR, revisaran el documento. La revisión está coordinada por un Comité Director, compuesto por un representante de cada uno de los siete autores principales y colaboradores, y la preparación de los borradores corre a cargo de un Grupo de Redacción más reducido, compuesto por un experto designado por cada una de las organizaciones del E4 y que responde directamente ante el Comité Director. Se espera que el texto definitivo de las ESG sea aprobado por el Grupo de Seguimiento de Bolonia (BFUG) en su reunión de otoño de 2026, sin que se introduzcan más cambios antes de su adopción por los ministros del EEES en la Conferencia Ministerial que se celebrará en Rumanía/Moldavia en la primavera de 2027.

1. CONSIDERACIONES SOBRE EL PAPEL DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA REGIÓN

1.1. Influencia estratégica del aseguramiento de la calidad

Según Nyssen *et al.* (2025), "si bien ambos referentes [ESG y PBP] tienen la aspiración de contribuir a la sociedad y su entorno, en el caso de los PBP, tal aspiración se invita a que tome forma asimilando el

¹ Coordinación del capítulo a cargo de Luis Miranda, Secretariado de ENQA.



papel del aseguramiento de la calidad a una herramienta de planificación estratégica para los Estados en su definición de políticas públicas". El elemento del impacto más amplio en las políticas públicas y en la sociedad en su conjunto es retomado por los propios estándares (en contraste con la introducción) solo cuando proporciona directrices sobre el estándar relacionado con los análisis temáticos (ESG3.4).

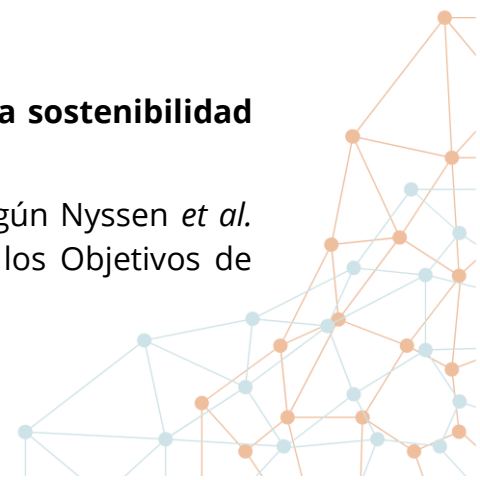
Por lo tanto, los ESG podrían reforzar, a nivel de sus principios, la importancia del aseguramiento de la calidad como elemento estratégico con un impacto en las políticas de educación superior más allá de su ámbito de aplicación dentro de los sistemas de educación superior impulsados por las partes interesadas. Esto significa entender los procedimientos, resultados y análisis del aseguramiento de la calidad como un bien público para el beneficio general de la sociedad, al tiempo que se reconoce el papel del desarrollo de políticas a escala nacional o subnacional en la aplicación del marco y de los compromisos clave del Proceso de Bolonia. Sin embargo, cabe señalar que los ESG también se aplican a las agencias de aseguramiento de calidad que no están arraigadas a contexto nacional o subnacional alguno. A este respecto, el papel de las agencias de aseguramiento de la calidad en el fomento de una cultura de la calidad también podría reconocerse más allá del capítulo I (contexto, alcance, fines y principios).

1.2. Papel del aseguramiento de la calidad en el establecimiento de las bases para el reconocimiento de cualificaciones

En relación con el punto anterior, los ESG podrían hacer más hincapié en el papel del aseguramiento de la calidad en el fomento del reconocimiento de cualificaciones entre los sistemas de educación superior. Aunque esto se menciona entre los fines de los ESG cuando se hace referencia a la confianza mutua, podría darse una mayor prominencia al impacto sobre el reconocimiento, teniendo en cuenta que "los PBP hacen un énfasis específico en el desarrollo de un sistema regional para el reconocimiento de cualificaciones " (Nyssen *et al.*, 2025).

1.3. Reconocimiento y adopción de principios para la sostenibilidad global

Una de las principales conclusiones de los PBP, según Nyssen *et al.* (2025), es la importancia de la Agenda 2030 y de los Objetivos de



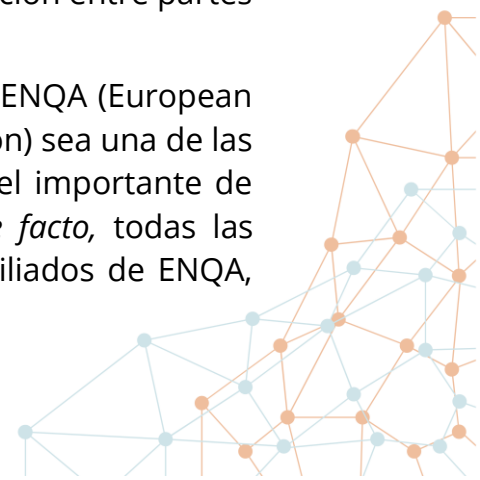
Desarrollo Sostenible (ODS) (UN, 2015). En este sentido, los PBP incluyen un acuerdo explícito de los miembros de SIACES para el cumplimiento de los ODS desde su ámbito de actuación, "fomentando la innovación constante de los procesos, metodologías y herramientas involucrados en el marco del aseguramiento de la calidad." Los PBP implican un compromiso más amplio de las partes firmantes para contribuir a la consecución general de los ODS dentro de sus propias capacidades; es decir, esperan que el aseguramiento de la calidad de la educación superior contribuya a alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. No obstante, hay que señalar que este acuerdo se incluye en el párrafo introductorio de los principios y no dentro de los propios principios.

En este sentido, los ESG podrían incluir estándares sobre sostenibilidad global, aplicable tanto a las IES como a las agencias de aseguramiento de la calidad. Si bien es cierto que la Agenda 2030 comprende un período limitado de quince años y la aprobación de la próxima actualización de los ESG por los ministros del EEES está prevista para 2027, se espera que los conceptos contenidos en los ODS en lo que se refiere a la sostenibilidad sigan siendo válidos. Por lo tanto, los ESG podrían considerar el reconocimiento y la operacionalización de cuestiones relativas a la sostenibilidad medioambiental dentro de los estándares.

1.4. Colaboración entre agencias

Mientras que "el consenso y la colaboración entre las agencias es presentada por los PBP y los ESG como una pieza clave" y "la cooperación intrarregional subyace en la propia iniciativa de cada uno de estos marcos" (Nyssen *et al.*, 2025), el principio 1.6 de los PBP explícitamente espera que "la Agencia colabor[e] con otras agencias, particip[e] en redes internacionales y est[é] abierta a desarrollos internacionales en materia de aseguramiento de la calidad". Sin embargo, en la Parte 3 de los ESG no se hace referencia a este elemento de colaboración entre agencias a nivel regional (bajo el mismo marco, es decir: el EEES) o internacional mediante redes u otras formas, aunque los ESG insisten en la cooperación entre partes interesadas.

A este respecto, cabe señalar que el hecho de que ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) sea una de las autoras de los ESG implica indirectamente un papel importante de dicha cooperación en el desarrollo del marco. *De facto*, todas las agencias que cumplen los ESG son miembros o afiliados de ENQA,



aunque esto es totalmente voluntario, y muchas forman parte de otras redes regionales e internacionales. Además, los ESG insisten explícitamente en el papel del intercambio de información sobre aseguramiento de la calidad entre países y sistemas en sus fines y principios (Nyssen *et al.*, 2025), pero esto no queda reflejado en los estándares más allá de la capacidad del marco en sí para facilitar la consecución de ese propósito.

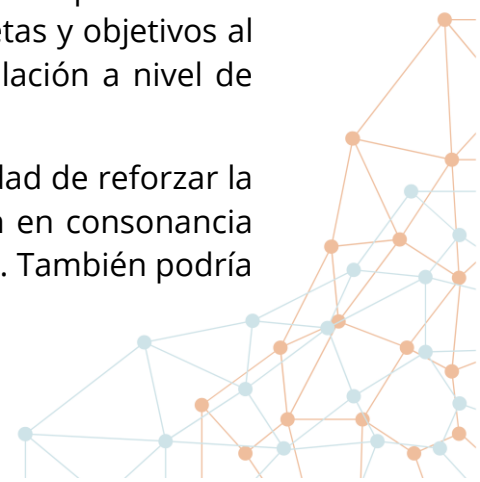
Por lo tanto, para alinear ambos marcos, los ESG podrían considerar incluir explícitamente como parte integrante del marco la cooperación entre agencias tanto a nivel regional como internacional. Esto incluye la participación en redes europeas e internacionales, así como la cooperación bilateral con otras agencias, con diferentes propósitos, incluyendo el conocimiento y la adopción de avances internacionales en asuntos relacionados con el aseguramiento de la calidad de la educación superior. Dicha cooperación es especialmente relevante teniendo en cuenta la implementación de herramientas existentes como el *Enfoque europeo para el aseguramiento de la calidad de los programas conjuntos* (2014), así como el desarrollo de formas de aseguramiento de la calidad transfronterizo y de aseguramiento de la calidad de la educación transnacional, que requieren un estrecho diálogo entre las agencias de los países implicados.

2. CONSIDERACIONES SOBRE LA CONTRIBUCIÓN AL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD A NIVEL REGIONAL EN FUNCIÓN DEL PERFIL Y LAS ACCIONES DE LAS AGENCIAS

2.1. Estructura de gobierno de las agencias de aseguramiento de la calidad

Actualmente, en los ESG, las consideraciones sobre la gobernanza de las agencias se limitan a garantizar la independencia y la participación de las partes interesadas, pero, tal como afirman Nyssen *et al.* (2025), los PBP insisten en la estructura de las agencias haciendo referencia explícita a la necesidad de que estas tengan "una estructura de gobierno consistente con su misión y objetivos". Aunque los ESG tienen en cuenta la importancia de trasladar las metas y objetivos al trabajo diario de la agencia, no consideran esta relación a nivel de gobernanza.

Por lo tanto, los ESG podrían contemplar la posibilidad de reforzar la importancia de una adecuada gobernanza también en consonancia con la misión, las metas y los objetivos de la agencia. También podría



incluirse a nivel de las directrices una descripción más amplia o ejemplos de cuáles son las prácticas de gobernanza eficaces en las agencias de aseguramiento de la calidad.

2.2. Integridad y profesionalidad en las agencias de aseguramiento de la calidad

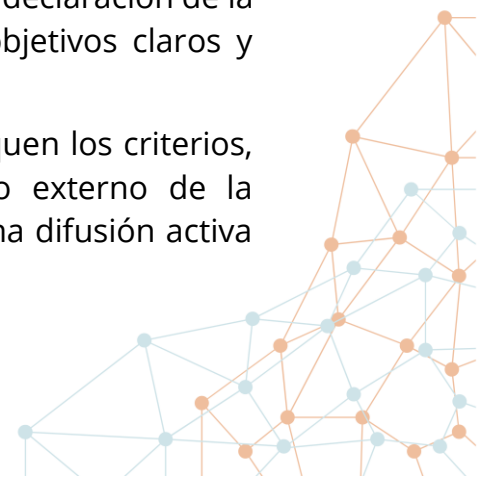
Aunque ambos marcos reconocen la necesidad de que las agencias "estén guiadas por la integridad en su proceder y actividades" (Nyssen *et al.*, 2025), los PBP hacen mayor hincapié en este aspecto, mientras que los ESG consideran los estándares de profesionalidad e integridad específicamente en el contexto del aseguramiento interno de la calidad de las actividades de las agencias.

A este respecto, los ESG podrían hacer más hincapié en la independencia y la profesionalidad de las personas expertas trasladando estos aspectos del nivel de las directrices (ESG 2.4 y 3.3) al nivel de los estándares, así como añadiendo un requisito más explícito de que las agencias de aseguramiento de la calidad cuenten con políticas de ética, integridad y profesionalidad para el personal y las personas expertas, en lugar de centrarse únicamente en las actividades (ESG 3.6). Aunque la interpretación habitual de ESG 3.6. es que el sistema interno de garantía de calidad de una agencia ya cubre estos aspectos, destacar este aspecto a nivel estándar en los ESG podría facilitar una mejor alineación entre ambos marcos.

2.3. Transparencia y difusión activa de los procesos y resultados del aseguramiento de la calidad

La transparencia es un principio básico de los ESG, el cual es esencial para comprender los estándares 2.3, 2.5, 2.6 y 2.7 relativos a los procesos de aseguramiento externo de la calidad. Sin embargo, los PBP también consideran este principio a nivel institucional de las agencias. Por lo tanto, con el fin de hacer operativo este principio también a este nivel, una posibilidad podría ser añadir un requisito de políticas de transparencia en relación con las funciones de la agencia al requisito de los ESG existente de disponer de una declaración de la misión accesible al público que incluya metas y objetivos claros y explícitos, tal y como se establece en el ESG 3.1.

Por otra parte, si bien los ESG exigen que se publiquen los criterios, informes y decisiones relativos al aseguramiento externo de la calidad, los PBP va un paso más allá al fomentar una difusión activa



de estos elementos. Por lo tanto, la transparencia también podría hacerse más operativa en los ESG incluyendo en los estándares el requisito no solo de publicar, sino también de difundir proactivamente la información relacionada con los resultados de aseguramiento externo de la calidad.

2.4. Recursos

2.4.1. Infraestructura

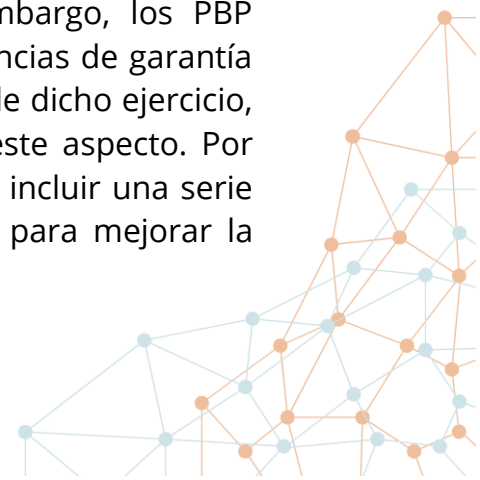
Aunque tanto los ESG como los PBP incluyen consideraciones sobre los recursos de las agencias, una diferencia clave identificada por Nyssen *et al.* (2025) es el hecho de que los ESG se centran en los recursos humanos y financieros, mientras que los PBP incluyen una referencia a los recursos físicos. En este sentido, la infraestructura podría incluirse explícitamente en los ESG al abordar los recursos de las agencias de aseguramiento de la calidad. Los recursos físicos podrían considerar la infraestructura física en términos de espacio de oficinas, acceso a internet, etc., pero también, en su caso, la infraestructura digital relativa a bases de datos, requisitos del teletrabajo, etc. No obstante, cabe señalar que, si se detecta algún problema al respecto, a menudo, ello se aborda *de facto* en las revisiones externas de las agencias de garantía de calidad basadas en los ESG.

2.4.2. Oportunidades de desarrollo profesional

En términos de recursos humanos, un elemento clave identificado en los PBP que podría ayudar a mejorar las consideraciones realizadas por los ESG es la necesidad de que las agencias de aseguramiento de la calidad faciliten oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, esta observación requiere una referencia más explícita a este aspecto en el ESG 3.5.

2.4.3. Apoyo a las IES durante el proceso de autoevaluación

Tanto los ESG como los PBP contemplan una fase inicial de autoevaluación por parte de las instituciones de educación superior o las enseñanzas durante los procesos de aseguramiento externo de la calidad. Sin embargo, los PBP también señalan la importancia de que las agencias de garantía de la calidad apoyen a las IES en la realización de dicho ejercicio, mientras que los ESG no hacen referencia a este aspecto. Por consiguiente, las directrices de los ESG podrían incluir una serie de mecanismos de asistencia técnica y apoyo para mejorar la



calidad de los informes de autoevaluación y la coherencia entre ellos.

2.4.4. Asistencia adicional para personas expertas externas

Aunque ambos marcos reconocen la importancia de la formación de personas expertas externas, los ESG podrían plantearse incluir consideraciones adicionales si quisieran alinearse en mayor medida con los PBP. A este respecto, los PBP mencionan la "asistencia técnica" para que los pares evaluadores cumplan con sus actividades. Tanto la formación como la asistencia adicional podrían incorporarse a los ESG en el nivel del estándar que trata sobre los pares evaluadores (ESG 2.4) para situar este aspecto al mismo nivel al que lo abordan los PBP.

2.5. Enfoque de mejora en el aseguramiento interno y externo de la calidad de las agencias

En lo que respecta al desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad de las propias agencias, ambos marcos incluyen disposiciones para la aplicación de procesos internos y externos de calidad, pero los PBP tienen una orientación más explícita hacia la mejora. Los ESG podrían considerar reflejar también la necesidad de que las agencias tengan en cuenta aspectos de mejora continua para operar en un entorno en constante cambio y estar preparadas para el futuro. Esto podría hacerse aprovechando el impacto de las evaluaciones externas, basando en sus resultados una mejora estratégica a largo plazo.



POTENCIALES ÁREAS DE DESARROLLO PARA LA ALINEACIÓN DE LOS PBP CON LOS ESG

Subgrupo de trabajo de SIACES²

A través del presente capítulo se proponen recomendaciones para el alineamiento y enriquecimiento de los PBP con respecto a los ESG. Este esfuerzo forma parte de la etapa II del proyecto de elaboración de una propuesta para el futuro alineamiento entre ambos marcos, y toma como insumos principales el informe *Comparación de los marcos de referencia en materia del aseguramiento de la calidad del Espacio Europeo de Educación Superior y del Espacio Iberoamericano del Conocimiento* (Nyssen et al., 2025), resultado de la etapa I del mismo proyecto, y el trabajo de colaboración entre las agencias pertenecientes a SIACES que conforman el grupo de trabajo en este.

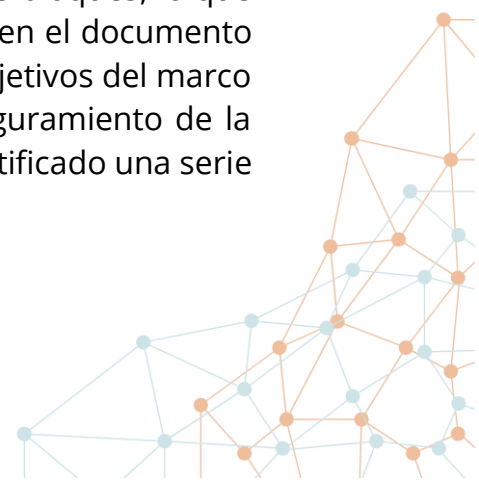
Este ejercicio parte del reconocimiento de que existen importantes convergencias entre ambos marcos en cuanto a sus fundamentos, objetivos y concepciones sobre la calidad. Sin embargo, se han identificado oportunidades para fortalecer los PBP mediante la incorporación de elementos presentes en los ESG, valorados como útiles para garantizar procesos más robustos, participativos, transparentes y orientados a la mejora continua en el contexto iberoamericano.

Las recomendaciones se presentan desde la perspectiva de los PBP, buscando aspectos que pudieran incluirse o desarrollarse más en estos para facilitar su potencial armonización con los ESG; y, en definitiva, un diálogo fructífero entre el Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC) y el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) para responder de manera más efectiva a los desafíos comunes actuales y futuros de la educación superior.

Este proceso de alineación y enriquecimiento se propone como continuo y participativo, involucrando a todas las agencias y actores relevantes del EIC, para asegurar que los PBP constituyan un instrumento relevante para la promoción de la cultura de calidad y la mejora continua de la educación superior en beneficio de nuestras sociedades.

El conjunto de propuestas identificadas se presenta en tres bloques, lo que guarda un paralelismo notable con la estructura presente en el documento de los PBP. Dichos bloques son: I) Principios generales y objetivos del marco PBP; II) La agencia; III) El accionar de las agencias de aseguramiento de la calidad. Y dentro de cada uno de tales bloques, se han identificado una serie

² Coordinación del capítulo a cargo de Sofía Farizano, Secretariado de SIACES.



propuestas de alineamiento recuperando, como sustento principal, una serie de referencias del análisis comparativo de la primera fase del proyecto.

1. PRINCIPIOS GENERALES Y OBJETIVOS DEL MARCO PBP

1.1. Alcance y Naturaleza de los PBP

1.1.1. Ampliación del llamado a la adhesión

Para la consolidación de las buenas prácticas como un marco común de aseguramiento de la calidad del EIC resulta importante que los distintos actores del sistema se adhieran al mismo, es decir, no sólo las agencias y organismos miembros de SIACES, sino también invitar a las instituciones de educación superior (IES) y a otras organizaciones en representación de partes interesadas del sistema universitario, como el estudiantado, y de la sociedad a considerar estos principios como documento referente para los propios procesos de mejora de las IES y las agencias de calidad. Asimismo, se considera relevante que estos principios contemplen las expectativas y necesidades de las diferentes partes interesadas, pues esto se encuentra en línea con lo expuesto en el apartado “Contexto, alcance, fines y principios” de los ESG.

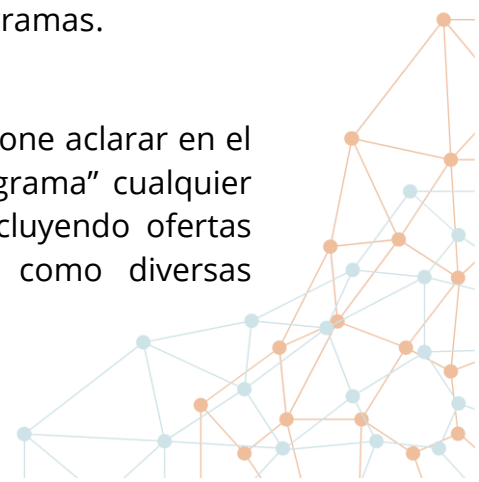
Por otra parte, es necesario enfatizar la adhesión existente a los PBP por parte de todas las agencias que integran el Sistema. Para lograr el objetivo deberían implementarse estrategias regionales para avanzar de forma gradual en la validación de buenas prácticas de las agencias que conforman SIACES.

1.1.2. Conexiones de la educación superior con la investigación e innovación

Teniendo en cuenta las conexiones de la enseñanza y el aprendizaje con la investigación y la innovación que aparecen reflejadas en el apartado ‘Alcance y conceptos’ de los ESG, estas serían otra idea fundamental a resaltar en la redacción de los PBP. Estos aspectos deben ser considerados en los procesos de aseguramiento de la calidad, según corresponda de acuerdo con la naturaleza y misión de las instituciones y programas.

1.1.3. Definición amplia de "programa"

En línea con la introducción de los ESG, se propone aclarar en el documento que en este se entiende por “programa” cualquier forma de provisión de educación superior, incluyendo ofertas conducentes o no a un título formal, así como diversas



modalidades de enseñanza-aprendizaje, reconociendo la creciente diversificación de la oferta formativa. Esto permite que los PBP, sin menoscabo de las salvaguardas de cada marco regulatorio, sean aplicables a nuevas formas de educación superior que se encuentran en debate en la actualidad.

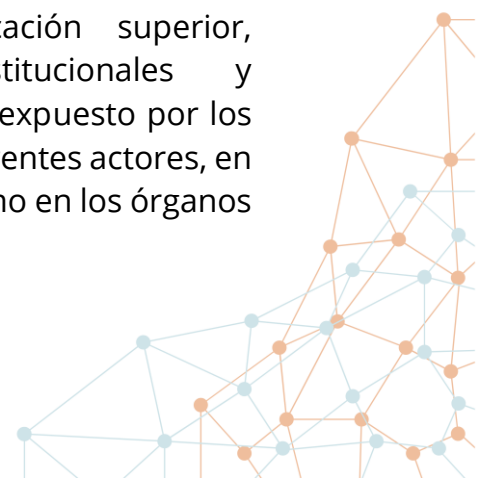
1.1.4. Construcción de la confianza mutua

Los PBP buscan fortalecer la confianza mutua entre los sistemas de educación superior de Iberoamérica. Esta confianza se fundamenta en el reconocimiento de buenas prácticas en los procesos de evaluación y acreditación, en la progresiva armonización de criterios y procedimientos y en la adhesión a principios comunes que aseguren la transparencia a través del intercambio de información sobre el aseguramiento de la calidad entre los países y sistemas involucrados. En la comparación de los PBP con los ESG, se advierte que los países, las agencias y las instituciones de educación superior en el EEES se comprometen al cumplimiento de un conjunto de estándares comunes que se han definido. Y la confianza se establece mediante la validación/verificación de que las instituciones de educación superior y las agencias actúan de conformidad con esos estándares.

Para el caso de los PBP, la confianza se basa en el reconocimiento de prácticas validadas por el pronunciamiento de principios. No obstante, se observa como necesario el desarrollo de un apartado con mayor profundidad en lo que refiere a los sistemas internos de aseguramiento de la calidad, a fin de lograr un alineamiento en este sentido.

1.2. Participación de las partes interesadas

Siguiendo los aportes de los ESG en sus estándares 2.2. y 3.1., para la mejora de los PBP se considera relevante que las agencias aseguren que las partes interesadas participen en su gobernanza y trabajo, y que los grupos de interés participen en el diseño de metodologías de aseguramiento externo de la calidad y en su mejora continua. Esto incluye a estudiantes, instituciones de educación superior, empleadores, graduados, autoridades institucionales y representantes de la sociedad civil. En línea con lo expuesto por los ESG, se considera que el involucramiento de los diferentes actores, en especial del estudiantado, dentro del diseño, así como en los órganos



de gobierno o en los paneles evaluadores garantizaría la pluralidad de miradas y la generación de consenso.

1.3. Estructura, adopción y carácter de los PBP

1.3.1. Fortalecimiento de la estructura del documento de los PBP

Se presenta como sugerencia enriquecer la estructura del documento de los PBP con la incorporación de un apartado introductorio que defina explícitamente el alcance, los objetivos específicos del marco, la definición de conceptos clave y los principios que guían su aplicación. Asimismo, se valora de modo oportuno la inclusión de un bloque o sección de principios orientada al aseguramiento interno de la calidad de las instituciones de educación superior, en línea con los ESG.

1.3.2. Respaldo institucional de los PBP

Se considera central dejar explícito en el documento de la Declaración de Principios de Buenas Prácticas los apoyos institucionales con los que cuenta, haciendo especial énfasis en el respaldo de las Cumbres Iberoamericanas de Jefas y Jefes de Estado y Gobierno, así como de las reuniones de Ministras, Ministros y Altas Autoridades de Educación Superior de Iberoamérica, lo que subraya su relevancia política y estratégica para la región.

1.3.3. Carácter de los PBP

Si bien los PBP fueron planteados como un marco orientador, se considera que existe un núcleo esencial de estos que pudiera acordarse sean tenidos en cuenta y cumplidos por las agencias miembros de SIACES y, si el alcance se ampliara para cubrir el aseguramiento interno de la calidad, como recomendación, por las IES del EIC. Este avance podría realizarse a través de la implementación de estrategias de acompañamiento y tras un periodo de transición adecuado.



2. LA AGENCIA

2.1. Ética, integridad y transparencia

2.1.1. *Transparencia activa y acceso a la información*

Se propone ampliar lo referido a las políticas de transparencia y el acceso a la información. Resulta conveniente especificar que, en línea con el estándar 3.1 de los ESG, las agencias garanticen la publicación clara y accesible de sus metas, objetivos y los resultados de sus procesos de evaluación. Los PBP deberían incluir los criterios utilizados, los informes completos de evaluación, las decisiones adoptadas y las medidas de seguimiento. Esta información debe plantearse como accesible a todas las partes interesadas a través de diversos canales de difusión, incluyendo sus sitios web actualizados.

2.2. Recursos de las agencias

En relación con los recursos de las agencias, se considera propicio en ambos marcos detallar el tipo de recursos necesarios para operar. Los PBP cuando se refieren a los recursos físicos incluyen en su contenido los relativos a los medios tecnológicos.

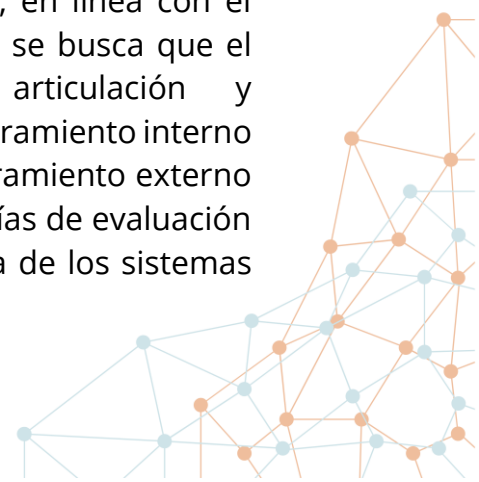
Asimismo, se propone incorporar que las agencias deban contar también con recursos financieros adecuados y suficientes para cumplir con su misión y llevar a cabo sus funciones con eficacia, eficiencia e independencia, en concordancia con el criterio 3.5 de los ESG.

3. EL ACCIONAR DE LAS AGENCIAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

3.1. Procesos de evaluación externa de IES y programas

3.1.1. *Aseguramiento interno y externo de la calidad*

Se propone establecer una relación explícita entre el aseguramiento interno y externo de la calidad, en línea con el estándar 2.1 de los ESG. Siguiendo esta tónica, se busca que el documento de los PBP detalle la articulación y complementariedad entre los procesos de aseguramiento interno de la calidad de las IES y los procesos de aseguramiento externo llevados a cabo por las agencias. Las metodologías de evaluación externa deberán considerar y valorar la eficacia de los sistemas



internos de aseguramiento de la calidad de las instituciones entendiendo que las instituciones son las responsables primarias de la calidad.

3.1.2. Normativa relevante de los sistemas de aseguramiento de la calidad

En ajuste con las directrices establecidas en el estándar 2.2 de los ESG, se recomienda incorporar en los PBP una explicitación de que las metodologías y criterios de evaluación externa utilizados por las agencias deben tener en consideración la normativa nacional e institucional vigente aplicable a las IES y programas evaluados, sin perjuicio de los estándares de calidad promovidos por los PBP. La incorporación de este punto refuerza el concepto de pertinencia de la evaluación.

3.1.3. Seguimiento de evaluaciones

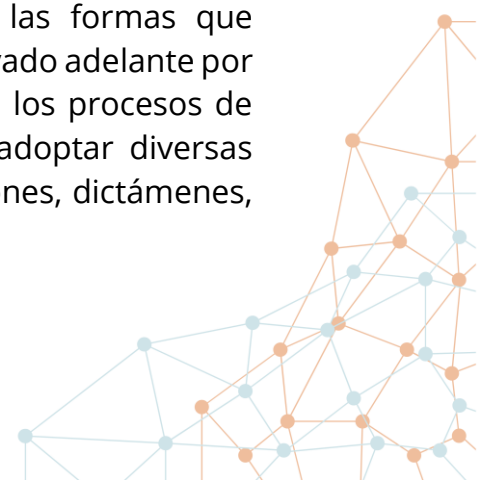
Se recomienda, de acuerdo con el estándar 2.3. de los ESG, dejar explícita en los PBP la necesidad de realizar seguimiento de las evaluaciones por parte de la agencia. Así, los procesos de evaluación deben incluir mecanismos para un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones o planes de mejora derivados de la evaluación, con el fin de promover la mejora continua efectiva en las IES.

3.1.4. Recursos y reclamaciones

En alineamiento con el estándar 2.7 de los ESG, se recomienda que los PBP orienten a las agencias sobre la importancia de diferenciar conceptual y procedimentalmente entre los “recursos” (definidos como objeciones formales a los resultados) y las “reclamaciones” (reclamos sobre el proceso de evaluación en sí), y de establecer mecanismos claros para su gestión. Asimismo, se propone incluir en el documento de los PBP la necesidad de que las agencias comuniquen de manera clara y accesible a las IES sobre estos procesos. De esta manera, se garantiza el derecho a la réplica y la consideración de estas instancias.

3.1.5. Resultados de la evaluación

Se sugiere ampliar la perspectiva acerca de las formas que pueden resultar de un proceso de evaluación llevado adelante por una agencia. En este sentido, los resultados de los procesos de aseguramiento externo de la calidad podrán adoptar diversas formas, tales como informes con recomendaciones, dictámenes,



o juicios formales sobre el cumplimiento de estándares, incluyendo decisiones de acreditación donde corresponda.

3.2. Aseguramiento de la calidad de las propias agencias

3.2.1. Aseguramiento interno de las agencias de calidad

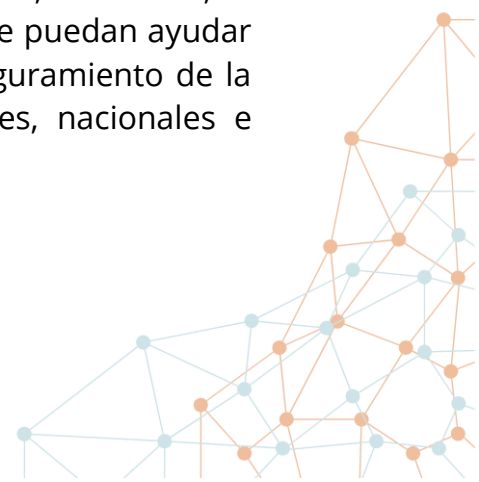
Para garantizar la calidad e integridad de las actividades de las agencias, es esencial que los procesos de autoevaluación periódica señalados en los PBP se amplíen y alineen, en sintonía con lo expresado en el estándar 3.6. de los ESG. Esto implica establecer mecanismos internos de aseguramiento de calidad que permitan una revisión objetiva y continua de los procedimientos, fomentando la mejora constante y la transparencia. La implementación de estos procesos fortalece la credibilidad de las agencias, asegurando que sus acciones cumplan con principios de excelencia y responsabilidad institucional.

3.2.2. Evaluación externa periódica de las agencias

Se propone que las agencias miembros de SIACES se sometan a la evaluación externa periódica respecto al marco compartido de los PBP definida por SIACES, tal como lo establecen los ESG en su estándar 3.7. El plazo de validez de la evaluación sería de 6 años, en consonancia con el documento de procesos para la validación de buenas prácticas SIACES. Esta evaluación tendría como objetivo verificar la conformidad con estos principios y promover la mejora continua de la agencia, fortaleciendo así la confianza en el sistema iberoamericano de aseguramiento de la calidad.

3.3. Elaboración de informes y análisis

Se considera relevante que las agencias generen información para apoyar la discusión y la conversación que puede ser utilizada, entre otras cosas, para la política pública. La información analítica debe atender al conjunto del sistema, y sus destinatarios también serán IES y otras partes interesadas de importancia. Por ejemplo, en los ESG, se alude a informes temáticos o estudios analíticos que puedan ayudar a reflexionar sobre las políticas y procesos de aseguramiento de la calidad y a su mejora en contextos institucionales, nacionales e internacionales.



CONCLUSIONES

Esta segunda fase del proyecto ESG-PBP Alignment ofrece, a partir de las conclusiones obtenidas de la comparación entre los marcos ESG y PBP, una serie de propuestas para el potencial alineamiento de ambos en el futuro.

En este caso, el documento no se ha detenido tanto en las apreciables e importantes concordancias existentes entre ambos referentes en elementos fundamentales, las cuales ya fueron reflejadas en la publicación previa de resultados iniciales de este proyecto. Sí, en cambio, a partir del análisis de las diferencias expuestas en tal publicación, se ha seguido un ejercicio de reflexión que ha permitido un intercambio de perspectivas entre las agencias que trabajan con estos marcos de aseguramiento de la calidad y los implementan, de cara al enriquecimiento recíproco de ambos marcos, a un crecimiento en la confianza mutua y al fortalecimiento de las relaciones y la cooperación birregional para afrontar retos comunes.

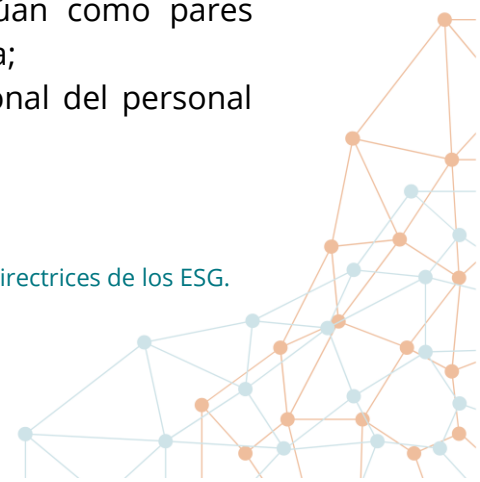
Así, para el caso de los ESG, se propone una reflexión sobre la incorporación más tangible de elementos presentes en los PBP como, respecto al papel del aseguramiento de la calidad en la región, serían los siguientes:

- el refuerzo de la importancia de dicho aseguramiento de la calidad como una pieza estratégica en las políticas públicas de educación superior;
- la relación del aseguramiento de la calidad con el reconocimiento internacional de cualificaciones;
- los contenidos orientados a la sostenibilidad, en línea con la Agenda internacional para el desarrollo sostenible;
- y la cooperación entre agencias a nivel internacional, incluida su participación en redes de organismos de evaluación y su apertura a adoptar avances provenientes del ámbito internacional.

También para este caso, con respecto al perfil y a las acciones de las agencias, la reflexión antedicha se detiene en la necesidad de incorporar a nivel de estándares³:

- el refuerzo de una gobernanza institucional en consonancia con la misión, las metas y los objetivos de la agencia;
- el desarrollo de políticas de ética, independencia, integridad y profesionalidad para las personas expertas que actúan como pares evaluadores y, en su caso, para el personal de la agencia;
- la mención a las oportunidades de desarrollo profesional del personal antedicho;
- la referencia a los recursos físicos de las agencias;

³ Incluso reconociendo que muchos de estos aspectos están reflejados en las directrices de los ESG.



- el apuntalamiento de la transparencia de la agencia a nivel institucional y de la difusión activa de los procesos y resultados del aseguramiento de la calidad derivados de su actividad;
- los mecanismos de apoyo desde las agencias a las IES durante el proceso de autoevaluación, así como los de asistencia técnica para facilitar que los pares evaluadores cumplan con su trabajo;
- y la orientación más explícita de las agencias a la mejora continua en los procesos de autorrevisión y de revisión externa de estas.

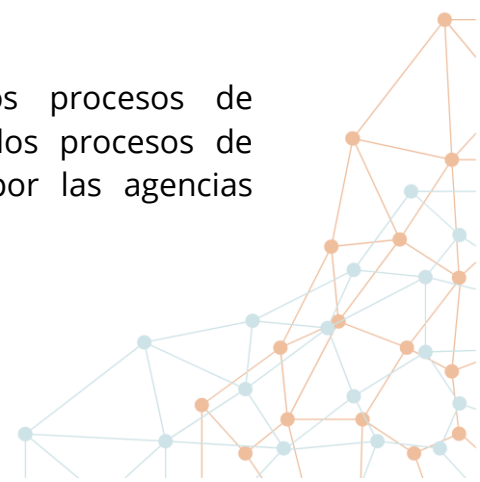
Desde una óptica complementaria, para el caso de los PBP, se propone una reflexión sobre la incorporación de elementos presentes en los ESG. Con respecto a sus principios generales y objetivos, se hacen las siguientes propuestas:

- incluir el respaldo explícito de los gobiernos del EIC en el propio documento de los PBP, y la adhesión a estos Principios por parte de las agencias de calidad, las IES y otras organizaciones en representación de partes interesadas de importancia para el sistema de educación superior;
- en razón de lo anterior, con el fin de fortalecer la confianza mutua, el compromiso de cumplimiento de un conjunto de estándares comunes por parte de las agencias y las IES;
- la implicación de diferentes actores, en especial del estudiantado, en los órganos de gobierno institucional, en los paneles evaluadores y en el diseño de metodologías de aseguramiento externo de la calidad y en su mejora continua;
- y, la orientación para, desde la óptica de la garantía de la calidad, conectar las funciones de enseñanza y formación de las IES con las de investigación e innovación.

También, en atención al proceder de las IES, dado que el ámbito de aplicación de los PBP no abarca explícitamente su garantía de calidad interna, se propone valorar la incorporación en los PBP del necesario desarrollo de principios que aborden con mayor profundidad lo referente a los sistemas internos de aseguramiento de la calidad de estas IES.

Y, en cuanto a la caracterización y proceder de las agencias de calidad, cabe reflexionar sobre la incorporación en tales Principios de:

- la publicación clara y accesible de las metas, objetivos y los resultados de los procesos de evaluación de las agencias;
- la referencia a los recursos financieros de estas;
- la articulación y la complementariedad entre los procesos de aseguramiento interno de la calidad de las IES y los procesos de aseguramiento externo en estas llevados a cabo por las agencias evaluadoras;

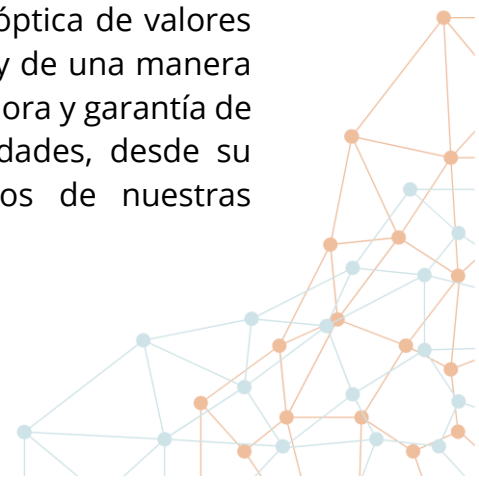


- la consideración de la normativa nacional e institucional vigente en los procesos de evaluación;
- la inclusión de mecanismos en los procesos de evaluación externa que permita llevar a cabo un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones o planes de mejora derivados de dichos procesos;
- la ampliación de la perspectiva acerca de las formas que pueden adoptar los resultados de un proceso llevado adelante por una agencia;
- la diferenciación entre 'recursos' y 'reclamaciones', así como una comunicación más clara a las IES respecto a los procesos vinculados a ambos;
- la generación de información analítica del conjunto de sistema que pueda ser utilizada, entre otras cosas, para la política pública;
- el establecimiento de mecanismos internos de aseguramiento de calidad en las agencias que permitan una revisión objetiva y continua de los procedimientos que fomente la mejora constante y la transparencia;
- y, vinculado a lo anterior, la evaluación externa periódica de las agencias de calidad respecto al marco compartido de los PBP;

Como conclusión final, esta iniciativa no solo apunta al objetivo de la construcción de una confianza mutua con el fin de facilitar la movilidad y el reconocimiento de cualificaciones. Es una expresión de la voluntad birregional de colaboración y asociación cimentadas en valores y objetivos compartidos que ya anticipara la Primera Cumbre de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno de América Latina y el Caribe y de la Unión Europea, celebrada en Río de Janeiro en 1999. En este sentido, va más allá de las similitudes y diferencias identificadas en la comparación entre el PBP y el ESG, y las propuestas de alineación para acercar ambos marcos.

Esta iniciativa, que se fundamenta en un sincero respeto entre los dos ámbitos regionales, no solo busca, a través del diálogo, una oportunidad para el intercambio de perspectivas continuado entre estos dos marcos de referencia en materia de aseguramiento de la calidad y para su enriquecimiento recíproco.

Esta iniciativa también aspira a que este "diálogo" se torne en "conversación", en un sentido amplio y antiguo de este término, entendiendo que esta conversación se desenvuelve en un hablar familiar, de compañía y de amistad con los otros. Una conversación que, desde una óptica de valores comunes, anime a orientar pertinente y sustantivamente, y de una manera armónica y sostenida en el tiempo, los instrumentos de mejora y garantía de la calidad de forma que contribuyan a que las universidades, desde su autonomía, puedan dar respuesta a retos compartidos de nuestras sociedades.



REFERENCIAS

- Declaración de la I Cumbre UE-ALC del 29 de junio de 1999, Río de Janeiro: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/266740/1999_ES_rio_decl.pdf.
- European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes: https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/02_European_Approach_QA_of_Joint_Programmes_v1_0.pdf.
- Nyssen, J.M. (coord.), Sopeséns, M., Miranda, L., Farizano, S., Ferreira, F., Maniaci, M., Via, S., Primeri, E., Przybylowicz, P., Castillo, E., Flórez, A. M., Chidichimo, G., Bensimon, A. Noda, M., Ramos, E. (2025). Comparación de los marcos de referencia en materia del aseguramiento de la calidad del Espacio Europeo de Educación Superior y del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Organismo Autónomo Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA): https://www.aneca.es/documents/20123/215930/Doc_PAPER_ES_20250220.pdf/cd8eb207-af41-8373-09c7-c98a18b7b01d?t=1743668245329.
- SIACES (2019). Las buenas prácticas en los sistemas de aseguramiento de la calidad. Declaración de Principios de Buenas Prácticas: <http://www.siaces.org/wp-content/uploads/2021/09/DeclaracionPrincipiosBuenasPracticas.pdf>.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf.
- Tirana communiqué, 29-30 May 2024, Tirana: <https://ehea.info/Immagini/Tirana-Communique1.pdf>.
- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf?_gl=1*10acd0*_ga*MTc2NTc1MjUwMy4xNjgyNDI1ODgw*_ga_TK9BQL5X7Z*czE3NTg2NDEwMzgkbzl4JGcwJHQxNzU4NjQxMDM4JGo2MCRsMCRoMA.



A large, light blue, stylized graphic element resembling a thick, continuous line that forms a large, abstract shape, possibly a stylized letter 'L' or a series of connected loops, set against a solid teal background.

LANECA