



**FLACSO**  
SECRETARÍA  
GENERAL

8

# AÑOS DE GESTIÓN

Dra. Josette Altmann Borbón

---

2016-2024

**RESUMEN EJECUTIVO**

IN MEMORIAM

Francisco Rhon Dávila y Ángel Flisfisch

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>EJE 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>8</b>
GOBERNANZA.....	8
INTEGRACIÓN DEL SISTEMA FLACSO.....	9
TRANSPARENCIA.....	10
TRABAJO COORDINADO MULTINIVEL.....	11
PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO .....	11
<b>EJE 2: INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>14</b>
DIPLOMACIA ACADÉMICA.....	14
COOPERACIÓN INTERNACIONAL .....	15
POSICIONAMIENTO GLOBAL .....	16
<b>EJE 3: INNOVACIÓN</b> .....	<b>17</b>
INNOVACIÓN ACADÉMICA.....	17
INNOVACIÓN INSTITUCIONAL.....	18
INNOVACIÓN EN COMUNICACIÓN .....	18
<b>EJE 4: INCIDENCIA</b> .....	<b>19</b>
APORTES A ESTADOS MIEMBROS .....	19
ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN .....	20
IMPACTO SOCIAL.....	21
IDENTIDAD Y RECONOCIMIENTOS.....	22
<b>EJE 5: CRECIMIENTO</b> .....	<b>22</b>
CRECIMIENTO ACADÉMICO .....	23
CRECIMIENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO .....	24
CRECIMIENTO DEL SISTEMA .....	25
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	<b>27</b>

## PRESENTACIÓN

Durante la XXI Asamblea General de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), los Estados Miembros me confirieron el honor de ser la primera mujer en asumir el cargo de Secretaria General. Hoy, en el marco de la XXV Asamblea General, me complace presentar el informe de gestión de mis ocho años al frente de esta ilustre institución. Este documento ofrece un testimonio del camino recorrido, subrayando una trayectoria de fortalecimiento y relevancia en un contexto regional y global de grandes incertidumbres. Refleja los avances alcanzados, los desafíos superados y las lecciones aprendidas, con una perspectiva orientada hacia el futuro.

La presentación de este informe es una oportunidad para celebrar una historia única de 67 años acompañando a la región latinoamericana y caribeña. A lo largo de este período, FLACSO ha llevado a cabo su misión con una diversidad de enfoques y metodologías, producto de la colaboración entre la academia, el sector público y la sociedad civil. Esta pluralidad constituye uno de sus mayores activos, consolidándose como un espacio regional autónomo para la generación de conocimiento, un foro de encuentro y diálogo entre la academia y las políticas públicas, y un referente privilegiado para contribuir al desarrollo y la integración regional.

Durante estos ocho años, hemos presenciado transformaciones políticas, económicas y sociales sin precedentes. En esta coyuntura, FLACSO ha desempeñado un papel central, apoyando a los países mediante la producción de conocimiento para la toma de decisiones, la formación de especialistas de primer nivel e innovando en el ámbito educativo. Además, ha acompañado a la región en la comprensión y respuesta a los efectos de la pandemia, proporcionando análisis y propuestas para afrontar estos retos y consolidándose como un aliado estratégico en la construcción de sociedades más justas, plurales, respetuosas, dignas e inclusivas.

Los problemas globales actuales demandan una cooperación multilateral y multinivel que trasciende las fronteras nacionales. La Secretaría General de FLACSO está llamada a asumir un papel transformador y relevante en la articulación de los esfuerzos académicos, diplomáticos y políticos, utilizando la diplomacia académica como herramienta para la promoción de la integración regional y la cooperación internacional.

Hemos demostrado que, con el compromiso político, una hoja de ruta clara y una gestión transparente, profesional y decidida, FLACSO se ha consolidado como un socio estratégico para sus Estados Miembros. Somos la universidad de posgrado líder en la región, establecida como uno de los principales foros intergubernamentales para el diálogo de alto nivel y un modelo de cooperación académica y política a escala global. Este es el mensaje central de lo que representa FLACSO y el principal legado de mi gestión.

En este tiempo, tuve el honor de interactuar con Jefaturas de Estado, Ministras y Ministros, autoridades de alto nivel, Embajadoras y Embajadores de los Estados Miembros y Estados Observadores de FLACSO acreditados en Costa Rica, con organismos internacionales, instituciones académicas, socios de cooperación y diversos actores sociales. A todas y todos ellos, así como a los Consejeros y Consejeras Miembros a Título Individual, Directoras y Directores, docentes y administrativos de las Unidades Académicas, les expreso mi más profunda gratitud por su confianza y apoyo.

No obstante, mi más profundo agradecimiento es para los tres Coordinadores Regionales y las personas funcionarias de la Secretaría General de FLACSO, cuya dedicación y excelencia han sido cardinales para construir un cimiento sólido que fortalece nuestra institucionalidad y sobre el cual se puede continuar creciendo. Les expreso mi infinita gratitud y mis más sinceros sentimientos de amistad y aprecio.

FLACSO tiene un futuro prometedor. Estoy convencida de que seguirá promoviendo el desarrollo y la integración, avanzando con determinación y potenciando su impacto y relevancia en la región. A quien me suceda, le deseo el mayor de los éxitos, con la certeza de que, bajo su liderazgo, la Secretaría General continuará respondiendo de manera eficaz y eficiente a los retos venideros.

Concluyo así la misión que los Estados Miembros de FLACSO me confiaron durante estos dos períodos de gestión. He afrontado este desafío con el máximo esfuerzo y dedicación. Ha sido un verdadero honor y un profundo privilegio contribuir a esta extraordinaria etapa de fortalecimiento y relevancia de nuestra Institución.

Con gratitud y esperanza,

**DRA. JOSETTE ALTMANN BORBÓN**

Secretaria General

## INTRODUCCIÓN

### *FORTALECIMIENTO Y RELEVANCIA EN UN CONTEXTO GLOBAL EN CONSTANTE EVOLUCIÓN*

Desde su creación en 1957, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) se ha consolidado como generadora y catalizadora de la investigación, la educación y el diálogo político y social en América Latina y el Caribe. Por su naturaleza multilateral, es única en la región y desempeña un rol clave en la promoción de la integración y el progreso regional a través de la diplomacia académica. Es un organismo internacional e intergubernamental de carácter regional, autónomo, académico y plural.

Está constituido por 18 Estados latinoamericanos y caribeños que han suscrito el Acuerdo sobre la FLACSO: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam y Uruguay. Además, cuenta con dos Observadores Extrarregionales: el Reino de España y la República Popular China.

FLACSO desarrolla actividades en forma permanente en 13 países de la región, por medio de sus Unidades Académicas. Posee tres objetivos centrales que la hacen ser una institución única en la región: la formación de especialistas de nivel de posgrado en todas las disciplinas de las Ciencias Sociales, la generación de nuevos conocimientos a través de investigaciones, la promoción y el fortalecimiento y el desarrollo; y la integración regional como aspiración superior de las naciones y los pueblos de América Latina y el Caribe.

Durante el periodo 2016-2024, bajo el liderazgo de la Dra. Josette Altmann Borbón, FLACSO ha consolidado su compromiso con la excelencia académica y el fortalecimiento institucional, navegando con éxito a través de tiempos de cambio, superando desafíos y capitalizando oportunidades para un futuro más prometedor.

Consciente de su carácter como un organismo internacional e intergubernamental, regional, académico y plural, la Secretaria General garantizó el cumplimiento del mandato constitutivo y el respeto estricto de la normativa institucional, utilizándola como hoja de ruta para su gestión.

Este informe refleja el esfuerzo, la visión y la dedicación que han definido la gestión de la Dra. Josette Altmann Borbón como la primera mujer Secretaria General, asegurando el fortalecimiento y la relevancia de FLACSO en un mundo en constante evolución.

Se estructura en cinco ejes estratégicos que delimitan las principales áreas de trabajo y los logros de estos ocho años:

Eje 1: Fortalecimiento institucional

Eje 2: Internacionalización

Eje 3: Innovación

Eje 4: Impacto

Eje 5: Crecimiento



## EJE 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El fortalecimiento institucional fue el eje central de la gestión de la Secretaría General durante el periodo 2016-2024. FLACSO redefinió y fortaleció su institucionalidad para asegurar su adaptabilidad y capacidad de respuesta. La gobernanza y la transparencia fueron fundamentales en este proceso, logradas mediante la actualización, modificación o aprobación de 22 textos que robustecen la normativa institucional.

### GOBERNANZA

Durante la gestión 2016-2024, FLACSO adaptó sus mecanismos de gobernanza para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de sus Órganos de Gobierno. En el año 2018 se implementó el desarrollo de un cuarto Comité Directivo anual, mediante la Resolución CD 2018.01/25. Esta medida aumentó el número de reuniones de tres a cuatro, lo que permitió un mayor diálogo regional en asuntos estratégicos del Sistema FLACSO.

A partir de 2020, la pandemia de COVID-19 impulsó una rápida adaptación hacia la virtualidad, con el primer Comité Directivo virtual realizado en abril de 2020. Esta modalidad permitió mantener la continuidad de las actividades propias de FLACSO y la toma de decisiones en un contexto crítico. En 2021, se introdujo la modalidad híbrida, combinando encuentros presenciales y virtuales, lo que facilitó una mayor participación y flexibilidad.

Se registró un incremento notable en la celebración de reuniones extraordinarias, especialmente del Comité Directivo, para abordar temas urgentes como la aprobación de programas docentes con financiamiento especial y la ratificación de reglamentos necesarios para su posterior aprobación

por el Consejo Superior. Las reuniones extraordinarias del Consejo Superior se llevaron a cabo principalmente para la elección de la Presidencia del Consejo Superior y la Asamblea General Extraordinaria se realizó en una ocasión.

---

**55** Reuniones de  
Órganos de Gobierno  
**887** Resoluciones

---

En total se realizaron 55 reuniones de Órganos de Gobierno y durante el período comprendido entre noviembre de 2016 y marzo de 2024 se votaron un total de 887 Resoluciones. Este esfuerzo refleja el compromiso de FLACSO con una gobernanza dinámica y adaptativa, capaz de responder eficazmente a los desafíos contemporáneos.

## INTEGRACIÓN DEL SISTEMA FLACSO

Se promovió la unificación de políticas y normativas en tres ámbitos principales: académico, investigación e institucional. Entre los logros específicos se encuentran la actualización del *Reglamento de la Comisión Docente*, la actualización del *Reglamento de Programas Docentes*, la creación de un *Reglamento Estudiantil* y la elaboración de *Guías para el diseño y evaluación de programas docentes*. A nivel de investigación se llevó a cabo la *Actualización de Líneas de Investigación*, se creó el *Código de Ética de la Investigación* y el *Programa Regional de Ética de la Investigación de FLACSO*. A nivel institucional es de resaltar la actualización del *Código de Ética*, la creación del *Manual de identidad gráfica* y el *Manual de políticas y procedimientos contables bajo NIIF*.

La Secretaría General retomó el análisis de competencias de las Sedes, Programas y Proyectos, inicialmente desarrollado en 2012 y 2013. Una comisión, conformada por las Unidades Académicas de Chile, Ecuador, Paraguay y Uruguay fue creada

---

22 Aprobaciones o actualizaciones de Normativa Institucional  
4 Informes Regionales  
2 Congresos de Ciencias Sociales

---

para trabajar, con el apoyo de la Secretaría General, en definir indicadores y avanzar en los requisitos para crear Proyectos Académicos, mecanismos de ascensos y alertas tempranas, con el objetivo de fortalecer a FLACSO como institución.

Este esfuerzo de integración del Sistema FLACSO incluyó la elaboración de cuatro Informes Regionales en temas de educación, migración, género y mercado laboral, y la organización de dos Congresos Latinoamericanos y

Caribeños de Ciencias Sociales. Los Informes Regionales proporcionan un análisis profundo de temas específicos de la realidad latinoamericana y caribeña, mientras

que los Congresos lograron reunir a personas académicas de toda la región para discutir y analizar diversos problemas sociales, políticos y económicos.

Estos cambios han permitido una mayor homogeneización de las normativas y políticas, fortaleciendo la cohesión del Sistema FLACSO. También se trabajó en el fortalecimiento de los Consejos Académicos de los Programas, resultando en una propuesta para modificar el *Reglamento de los Consejos Académicos* que fue presentada al Consejo Superior en 2022.

## TRANSPARENCIA

Para asegurar la transparencia académica y administrativa, se implementaron medidas como la uniformización de procesos de auditoría externa y la promoción de una mayor rendición de cuentas. Se actualizaron los *Términos de Referencia para Auditorías Externas*, lo que permitió un control financiero más riguroso y alineado con los estándares internacionales. Además, se renovó el *Cuestionario de Control Interno* y se elaboró el *Manual de Procedimientos y Políticas Contables y Financieras bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*.

En 2020, se actualizaron las plantillas de información financiera y administrativa para mejorar la recopilación y análisis de datos. Esto permitió una visión más completa y detallada de los aspectos financieros y administrativos, el análisis de la gestión de proyectos y el control interno de temas financieros, académicos, de investigación, ética y seguridad informática. Los reportes posteriores a la actualización de plantillas facilitaron la identificación de áreas de mejora y comparaciones entre resultados financieros y académicos.

En este periodo la Secretaría General realizó una labor de seguimiento de las auditorías externas anuales establecidas en el Artículo III, inciso 1 de las Normas de Control Interno. Como resultado, se mejoró el cumplimiento en auditorías externas, alcanzando un máximo histórico de cumplimiento para el Sistema FLACSO en 2023.

## TRABAJO COORDINADO MULTINIVEL

Desde la Secretaría General se promovió la coordinación entre diversas comisiones y niveles de gobierno para asegurar una gestión más eficiente y eficaz. Este trabajo coordinado permitió una mejor articulación de esfuerzos y una respuesta colaborativa a los desafíos institucionales. La Secretaría General trabajó en estrecha cooperación con el Comité Directivo y los Estados Miembros, facilitando la comunicación y la integración entre los diferentes actores del Sistema FLACSO.

---

**2 Comisiones especiales del Consejo Superior**  
**1 Comisión sobre competencias de las Sedes, Programas y Proyectos en Comité Directivo**

---

La Secretaría General llevó a cabo un exhaustivo trabajo en seguimiento a la Resolución CS XLV/24.2022 del Consejo Superior, la cual estableció la creación de una Comisión Especial encargada de examinar y mejorar el mecanismo de aportes de los Observadores a FLACSO y fortalecer su participación de manera integrada.

Asimismo, se cumplió con la Resolución CS XLV/37.2022, que estableció una Comisión Especial para fortalecer la normativa sobre las contribuciones de los Estados Miembros. Esta Comisión propondrá en la XXV Asamblea General de 2024 transformarse y ampliarse en la Comisión Permanente de Cuotas Ordinarias de FLACSO con el objetivo de crear un nuevo espacio institucional técnico, similar al de otros organismos internacionales, para dar seguimiento y estabilidad al proceso de revisión del financiamiento de la Secretaría General.

## PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Se intensificaron los esfuerzos por promover la igualdad de género, consolidando políticas y prácticas que garantizan una inclusión significativa y efectiva de las mujeres en todos los niveles de la organización. Uno de los logros más notables fue la creación y aplicación en 2018 de la *Política de Igualdad de Género de FLACSO*, una directriz que asegura la equidad en el acceso a los recursos y oportunidades dentro de la institución.

---

## Mujeres en liderazgo

1 Secretaria General

8 Directoras de

Unidades Académicas

+60% personal

femenino

---

Además, se promulgó en 2023 un *Protocolo contra la violencia por razón de género de la FLACSO*, crucial en la lucha contra la discriminación y el acoso en el entorno académico y laboral. Estas políticas han mejorado la representación en posiciones de liderazgo, influyendo positivamente en la cultura organizacional al promover un ambiente más justo, respetuoso y seguro, en el marco de la diversidad y pluralidad que caracteriza a la región.

Esta gestión ha creado un escenario propicio para la participación femenina en todos los niveles. A finales de 2023, las mujeres representaron el 61% del personal total, el 60% del personal académico, el 63% del personal administrativo y el 61% del personal directivo. A diciembre de 2023, FLACSO contaba con una mujer como Secretaria General y con 8 mujeres en puestos de dirección de Unidades Académicas, marcando la mayor participación femenina en la alta dirección en la historia de la institución.

## APROBACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DE LA NORMATIVA 2016-2024

	NORMATIVA	RESOLUCIÓN	AÑO
1	REGLAMENTO DE LA COMISIÓN DOCENTE	CD 2018.01/24 CS XVI/12.2018	2018
2	MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA	CD2018.03/24	2018
3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS CONTABLES Y FINANCIERAS BAJO NIIF	CD 2018.03/02	2018
4	POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO DE FLACSO	CD 2018.03/22	2018
5	DIRECTRIZ PARA LA REALIZACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DEL CONGRESO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO DE CIENCIAS SOCIALES	CD 2018.01/23	2018
6	GUÍAS PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DOCENTES DEL SISTEMA FLACSO MEDIANTE MODALIDAD PEDAGÓGICA	CD 2020.03/12	2020
7	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	CD 2020.01/20	2020
8	GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DOCENTES EN MODALIDAD VIRTUAL	CD 2021.03/17	2021
9	REGLAMENTO DE PROGRAMAS DOCENTES	CD XLV/20.2022	2022
10	REGLAMENTO ESTUDIANTIL	CS XLV/19.2022	2022
11	CÓDIGO DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN	CS XLV/17.2022	2022
12	CÓDIGO DE ÉTICA	CS XLV/16.2022	2022
13	REGLAMENTO DE LOS CONSEJOS ACADÉMICOS	CS XLV/21.2022	2022
14	DISTINCIÓN A LA TRAYECTORIA DE EXCELENCIA ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN DE LA FLACSO	CS XLV/23.2022	2022
15	REGLAMENTO DE PERSONAL DE LA FLACSO	CS XLV/18.2022	2022
16	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	CD 2020.03/16 CD 2023.03/04	2023
17	ACTUALIZACIÓN DE PLANTILLAS PARA PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA Y FINANCIERA	CD 2020.03/16 CD 2021.03/05 CD 2023.03/04	2023
18	REGLAMENTO DE OBSERVADORES DE FLACSO	AG XXII/05.2018 AGE IV 2023	2023
19	PROTOCOLO CONTRA LA VIOLENCIA POR RAZÓN DE GÉNERO DE FLACSO	CD 2023.03/03	2023
20	ELEMENTOS CURRICULARES PARA EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE CURSOS REGIONALES DEL SISTEMA FLACSO	CD 2023.01/25	2023
21	TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA AUDITORÍAS EXTERNAS	CSE XXIV/02.2024	2024
22	GUÍA DE EVALUACIÓN PARA RENOVACIÓN DE PROGRAMAS DOCENTES	CD 2024.01/23	2024

## EJE 2: INTERNACIONALIZACIÓN

En su calidad de representante legal y regional, la Secretaría General dedicó importantes esfuerzos para posicionar a FLACSO como socio estratégico con gobiernos, instituciones académicas, agencias de cooperación extra regionales y organismos multilaterales, propiciando espacios de diálogo y colaboración para el avance de las Ciencias Sociales e incorporando la dimensión internacional, intercultural e interdisciplinaria en el desarrollo de sus actividades sustantivas.

### DIPLOMACIA ACADÉMICA

Al centro del proceso de internacionalización estuvo la diplomacia académica como herramienta para promover las relaciones exteriores y la cooperación entre FLACSO y múltiples actores del sistema internacional.

---

**33** *Convenios y Memorandos*

**4** *Foros de trabajo: América, Asia, Europa y Multilaterales*

---

La Secretaría General estableció Convenios Específicos de Cooperación y Memorándums de Entendimiento con 33 organizaciones que incluyen gobiernos extrarregionales, instituciones académicas, agencias de cooperación y organismos multilaterales. Este esfuerzo se articuló en 4 Foros de trabajo: América, Asia, Europa y Multilaterales.

En el Foro América se gestionaron relaciones con organizaciones de Costa Rica, Perú, Estados Unidos, Colombia, Guatemala y Honduras. En el Foro Asia se llevaron a cabo colaboraciones con entidades de Corea del Sur, China, Japón e India. En el Foro Europa se cooperó con instituciones de España, Francia, Suiza, Alemania y Reino Unido. En el Foro Multilaterales se establecieron convenios con organizaciones como BID, CAF, CEPAL, IDEA, IICA, OEI, FAO, SICA y la Universidad para la Paz (UPAZ).

Además, la Secretaría General desempeñó un papel destacado participando en iniciativas y redes internacionales clave. Como Observador, está presente en la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y en la Asociación de Estados del

Caribe (AEC), además de ser parte del Programa Regional para América Latina y el Caribe de la OCDE (LACRP), miembro institucional de la Asociación Mundial para los Estudios sobre China, participa en la red Academia Copernicus de la Comisión Europea y es miembro del International Science Council (ISC).

Por su reconocimiento internacional, la Dra. Altmann Borbón, en su calidad de Secretaria General participa desde 2021 en el Consejo Asesor de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). También formó parte del Consejo Asesor del Knowledge and Innovation Exchange Initiative for Latin America and the Caribbean (KIX-LAC) entre 2021 y 2023, y del Chair Region Group Latin America and the Caribbean (LAC) de la Universidad de Leiden durante 2018-2019.

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Parte de los esfuerzos de diplomacia académica resultaron en proyectos de cooperación internacional de alto impacto. La Secretaría General colaboró con contrapartes de 8 países o regiones como Japón, China, Alemania, Reino Unido, India, Francia, Suiza, Centroamérica y 7 organismos multilaterales donde destacan CAF, SEGIB, PNUD, UNESCO, BID, EURECNA y FAO.

Estas alianzas estratégicas resultaron en 21 proyectos de cooperación con un financiamiento total de USD 6,7 millones. Los proyectos se clasificaron en cuatro categorías: Asistencia técnica (10 proyectos), Investigación y difusión de conocimiento (7 proyectos), Capacitación y formación (3 proyectos) e Intercambio (1 proyecto).

El proyecto de intercambio con el Gobierno de Japón permitió que más de 120 personas de América Latina y el Caribe participaran de una experiencia académica e intercultural en Tokio y otras ciudades japonesas. Por otro lado, con un enfoque en la investigación aplicada, la asistencia técnica a gobiernos y la divulgación de conocimiento se produjeron 16 libros de acceso libre, 4 revistas especiales, 1 revista académica y 5 *policy memos*.

---

**21** *Proyectos de Cooperación de la Secretaría General*  
**USD 6,7 millones**

---



La formación y capacitación fue otro elemento central de los proyectos de cooperación que permitieron la realización de 5 Cursos Regionales en áreas como género y cambio climático, política exterior, economía y gobierno, ofreciendo 200 becas completas para personas de América Latina y el Caribe. También se desarrolló una plataforma de capacitación virtual con nueve módulos técnicos para mejorar el dominio de conceptos y métodos para incorporar criterios de gestión del riesgo de desastre y adaptación al cambio climático dentro de proyectos sectoriales de inversión pública.

## POSICIONAMIENTO GLOBAL

La Secretaría General incrementó la visibilidad del Sistema FLACSO en el escenario global a través de la participación activa en foros especializados y eventos académicos internacionales.

La Dra. Josette Altmann Borbón participó en más de 80 eventos internacionales de alto nivel, que incluyeron conferencias, congresos, seminarios y mesas redondas en 19 países de América del Norte, América Latina y el Caribe, Asia y Europa. Sus intervenciones abordaron temas como desarrollo socioeconómico, educación, democracia, innovación, relaciones internacionales y los desafíos de las ciencias sociales, resaltando los aportes de FLACSO en estas áreas.

---

### Top 10 Centros de pensamiento

#6 Investigación

transdisciplinar

#7 Impacto en

políticas públicas

---

Además, se trabajó en la difusión de las publicaciones y proyectos de investigación a nivel internacional. La traducción de trabajos académicos a otros idiomas y la participación en redes globales de conocimiento han permitido a la institución alcanzar una audiencia más amplia y diversificada.

La proyección global de FLACSO también se ha visto reforzada por su presencia en el *Global Go To Think Tank Index* de la Universidad de Pensilvania, donde fue

clasificada entre los 100 centros de pensamiento más influyentes del mundo y entre los 10 más influyentes en América Latina, calificado como la sexta de América Latina en investigación transdisciplinar y la séptima en la región con mayor impacto en políticas públicas.

## EJE 3: INNOVACIÓN

FLACSO adoptó tecnologías y metodologías de vanguardia que le permitieron adaptarse a los cambios tecnológicos, mejorar su eficiencia y ampliar su proyección geográfica. Esto también aseguró la continuidad sin interrupciones de las reuniones de Órganos de Gobierno de FLACSO en el contexto de la pandemia de COVID-19.

### INNOVACIÓN ACADÉMICA

FLACSO ha avanzado en la virtualización de su oferta docente y en la implementación de modelos híbridos de enseñanza. La institución implementó el uso de plataformas en línea para impartir programas virtuales, lo que ha permitido a las y los estudiantes acceder a una educación de calidad sin importar su ubicación geográfica. Esto resultó en un aumento del 20% en la matrícula promedio anual, pasando de 3 764 estudiantes (2017-2019) a 4 534 estudiantes (2020-2022). La transición a la educación digital fue fundamental para mantener la continuidad académica durante la pandemia de COVID-19.

En 2022, la Secretaría General adquirió la plataforma Cypher Learning (anteriormente NEO LMS) con capacidad para más de 500 estudiantes al año y funciones avanzadas para la creación de cursos virtuales, que puso a disposición de las Unidades Académicas que lo requirieran. Desde su lanzamiento, se han realizado 18 cursos virtuales para personas de América Latina y el Caribe.

Además, se creó una plataforma en línea para la solicitud de diplomas, lo que ha simplificado los procesos administrativos para las y los estudiantes y ha mejorado la eficiencia en la gestión académica. Estas innovaciones han facilitado una experiencia educativa más flexible y accesible, adaptada a las necesidades actuales del estudiantado.

---

*Virtualización generó  
aumento de **20%** en  
matrícula promedio  
anual desde 2020*

---

## INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

Para mejorar la eficiencia y la comunicación interna, se introdujeron nuevas metodologías para la presentación de informes y la Secretaría General avanzó en la creación de una Intranet que busca una mejor coordinación y flujo de información entre las diferentes Unidades Académicas y áreas administrativas, optimizando los procesos internos y facilitando el trabajo colaborativo.

La digitalización de archivos institucionales ha sido otro paso importante en la modernización de la gestión administrativa. Este proceso mejora el acceso a la información y asegura la preservación del archivo histórico institucional. Además, se renovó la página web de la Secretaría General para ofrecer una plataforma más intuitiva para las personas usuarias, mejorando la visibilidad y accesibilidad de la información institucional.

## INNOVACIÓN EN COMUNICACIÓN

Desde la Secretaría General se definió una estrategia de comunicación institucional que potenció el uso de redes sociales para mejorar la proyección del Sistema FLACSO. La presencia activa en plataformas digitales permitió alcanzar una audiencia más amplia y diversa, facilitando la difusión de sus actividades, investigaciones y logros.

### **Aumento en RRSS**

**118%** Facebook

**54%** X (Twitter)

**114%** LinkedIn

**81%** Instagram

**23%** YouTube

Se rediseñó la estrategia de comunicación institucional, incluyendo la creación de una red de comunicadores del Sistema FLACSO y la realización de talleres de capacitación en habilidades de diseño y evaluación de campañas para los equipos de comunicaciones del organismo. Esta estrategia ha mejorado la difusión de los programas docentes y las principales actividades del Sistema

La estrategia de comunicación incluye campañas sistemáticas a nivel de Sistema y la utilización de nuevas redes sociales, así como el fortalecimiento de las ya existentes. Estas acciones potenciaron la interacción con la comunidad académica

y el público en general, promoviendo un mayor reconocimiento de la institución a nivel regional e internacional.

Como resultado, en Facebook, los seguidores aumentaron de 185 121 a 405 200, un incremento del 118%. En X (Twitter), la cifra de seguidores creció de 129 975 a 200 223, representando un aumento del 54%. LinkedIn vio un incremento del 114% en seguidores entre 2021 y 2023, alcanzando 100 090. Instagram también mostró un crecimiento significativo del 81% en el mismo período, llegando a 80 879 seguidores. Finalmente, YouTube registró un aumento del 23%, alcanzando 34 572 suscriptores.

## EJE 4: INCIDENCIA

FLACSO se posicionó como un actor clave en el apoyo a la formulación de políticas públicas y el establecimiento de espacios de diálogo con gobiernos y sociedad civil, reflejando su renovada relevancia en la configuración de un futuro regional plural e inclusivo.

### APORTES A ESTADOS MIEMBROS

La Secretaría General ofreció oportunidades para el fortalecimiento de las capacidades de personas funcionarias de los Estados Miembros mediante programas de formación continua, seminarios de actualización y conferencias. Estos programas apoyaron el desarrollo de competencias para una implementación más eficaz de políticas públicas y una gestión más eficiente en diversos ámbitos gubernamentales.

Por ejemplo, desde la Secretaría General se capacitaron 130 funcionarios públicos de 7 países a través de iniciativas como el *Taller Virtual Género y Cambio Climático* y los *Cursos Regionales de la Cátedra China Contemporánea*. Estas actividades, apoyadas por las embajadas de Francia y China, han fortalecido las capacidades de las y los participantes

---

**130** Becas de  
capacitación  
**28** Eventos para  
Estados Miembros

---

en temas como gobernanza, ambiente, género, economía y política exterior, demostrando el compromiso con el desarrollo y la integración regional.

Además, desde la Secretaría General se promovió el diálogo con los gobiernos, facilitando el intercambio de experiencias y el acceso a conocimiento especializado y relevante para la función pública. Se llevaron a cabo 28 conferencias, seminarios, conversatorios y presentaciones, abordando temas cruciales para América Latina y el Caribe.

Entre ellas, se discutieron las consecuencias de los resultados electorales en Estados Unidos, el futuro de Europa, y la desigualdad y democracia en un diálogo Euro-latinoamericano. Además, se presentaron informes sobre educación secundaria, migraciones, el impacto de la pandemia de COVID-19 y políticas de igualdad de género. También se organizaron conferencias y seminarios como el I Foro de Cooperación Corea-Costa Rica y I Seminario Internacional en Estudios de China Contemporánea. Se conmemoraron eventos históricos como el aniversario de la Guerra de las Malvinas y se analizaron procesos políticos como el constituyente en Chile. Estas actividades demuestran el compromiso de FLACSO con la investigación, la cooperación internacional y el desarrollo de políticas públicas en la región.

## ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN

El Sistema FLACSO llevó a cabo una variedad de eventos académicos y profesionales, alcanzando 5326 conferencias, seminarios, talleres y foros, que han fomentado la colaboración regional y el intercambio de ideas. Además, se

---

**5326 Conferencias, disertaciones, seminarios, talleres y foros**

**11 Becas de doctorado e investigación**

---

impulsaron iniciativas de colaboración con impacto social, como la concesión de becas y la implementación de programas de intercambio. Entre los tipos de becas ofrecidas se encuentran: colegiatura completa o parcial, colegiatura y estipendio, solo estipendio, asistencia de investigación o cátedra, ayuda para la elaboración e impresión de tesis.

En el marco del *Convenio Específico de Cooperación Educativa* con la Fundación Carolina, desde 2019 se han otorgado becas conjuntas destinadas a la

formación de profesores y personal administrativo de FLACSO en programas de doctorado en universidades españolas y estancias cortas de investigación. A este programa se presentaron 27 solicitudes de becas - 5 para estudios de doctorado y 22 para estancias cortas de investigación - de las cuales se aceptaron 11, todas provenientes de diversas Unidades Académicas de FLACSO.

Desde la Secretaría General se desarrollaron Iniciativas Regionales de Colaboración con la intención de potenciar el impacto de FLACSO y su proyección en espacios regionales. Para ello se reactivaron los Grupos Regionales de Investigación Latinoamericanos y Caribeños (GRILAC) donde participan especialistas de las Unidades Académicas. Entre 2022 y 2024 se conformaron 4 GRILAC: China, Derechos Humanos y Pueblos Indígenas, Género, y Juventudes.

Además, se aprobó la creación de Cursos Regionales gestionados por la Secretaría General que abarcan temas de interés para los Estados Miembros, desde una perspectiva latinoamericana y caribeña y permiten generar un Fondo Regional de Investigación para financiar proyectos de los distintos GRILAC. Se realizaron cinco Cursos Regionales en el marco de la Cátedra China Contemporánea.

## IMPACTO SOCIAL

Los graduados de FLACSO han tenido un impacto notable en sus países, contribuyendo al desarrollo y la integración regional. Con formación académica especializada, los egresados de FLACSO han ocupado posiciones en diversos sectores, incluyendo el gobierno, la academia, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

En estos ocho años, FLACSO tituló a 8955 personas, 6050 mujeres (68%) y 2905 hombres (32%). La mayoría obtuvieron el título de especialización, sumando 4 703 personas, seguidos por 3989 titulados de maestría y 263 de doctorado. Su trabajo ha generado iniciativas y políticas que promueven el bienestar social y el progreso económico en sus comunidades. La influencia de los egresados de FLACSO se evidencia en

---

### **8955 Títulos Emitidos:**

- **4703** Especialización
  - **3989** Maestría
  - **263** Doctorado
  - 68%** Mujeres
-

su capacidad para implementar proyectos innovadores y liderar reformas significativas.

## IDENTIDAD Y RECONOCIMIENTOS

La Secretaría General de FLACSO ha destacado la importancia de documentar su historia para fortalecer su identidad institucional. Se han realizado diversas actividades para preservar y divulgar su trayectoria, como la publicación de libros significativos: "La FLACSO Clásica (1957-1973)" de Rolando Franco y "Los 50 años de la FLACSO" de Héctor Pérez Brignoli. En 2021, se creó un documental para conmemorar el 40 aniversario del traslado de la Secretaría General a Costa Rica. En 2023, se publicó el libro conmemorativo de los 65 años: "Aportes de la FLACSO a las Ciencias Sociales en América Latina y el Caribe", coordinado por Francisco Enríquez, con artículos de destacados investigadores y análisis de las Unidades Académicas y la Secretaría General.

---

**3** *Publicaciones*

**1** *Documental*

**5** *Doctorados Honoris Causa*

---

El Doctorado Honoris Causa, máximo galardón de FLACSO, fue otorgado a Carlos Strasser (2017), Daniel Camacho Monge (2018), Francisco Rhon Dávila (2019), Juan Pablo Pérez Sáinz (2020) y Ángel Flisfisch (2021). Para unificar los criterios de selección, se establecieron lineamientos que consideran el balance de género y la participación de varias Unidades Académicas. En

2022, se creó la Distinción a la Trayectoria de Excelencia Académica y de Investigación para reconocer a docentes con contribuciones excepcionales, con preferencia inicial hacia mujeres.

## EJE 5: CRECIMIENTO

FLACSO ha crecido cuantitativa y cualitativamente en todos los ámbitos de su quehacer tanto académico como administrativo-financiero. La Dra. Altmann Borbón fijó desde el inicio de su mandato el objetivo de fortalecer la

institucionalidad de FLACSO consciente de que el crecimiento debía resultar de, y estar apuntalado por, una institucionalidad sólida.

## CRECIMIENTO ACADÉMICO

Durante este periodo, FLACSO mantuvo un promedio anual de 4250 estudiantes activos, con una tasa de graduación de 1320 personas por año. La matrícula reflejó una notable participación femenina, con el 66% de estudiantes y el 65% de graduados siendo mujeres. Desde 2021, se registraron 18 personas no binarias, 6 personas transgénero y 26 en otras categorías.

---

**68** Nuevos programas

**102** Renovaciones

**1 754** Actividades

**724** Libros

**320** Proyectos de  
investigación

---

El personal académico también creció significativamente. En 2016, FLACSO contaba con 1239 personas en su planta académica, cifra que aumentó a 1949 en 2023, representando un incremento del 57%. Este crecimiento se debió a la unificación de plantillas de recursos humanos, el aumento de tutores virtuales durante la pandemia y el incremento de docentes de asignatura. En el 2016 el 21% del personal era de tiempo completo y 79% de tiempo parcial, en 2022 el 89% era de tiempo parcial, influenciado por las restricciones de financiamiento y la necesidad de internacionalizar las currículas con expertos internacionales. Actualmente 44% de las y los docentes poseen título de doctorado y 31% de maestría. El personal académico fue mayoritariamente femenino (58%).

La oferta académica también se expandió. FLACSO mantuvo en promedio 110 programas docentes vigentes por año, con una ejecución del 80% de estos programas. Entre 2016 y 2023, se diseñaron 68 nuevos programas y se renovaron 102 programas. Además, se crearon programas a solicitud de instituciones gubernamentales, como la Maestría en Diseño y Gestión de Programas Sociales solicitada por el Banco Mundial en Argentina.

En cuanto a las actividades docentes con valor curricular, se ofrecieron un promedio de 220 actividades por año, sumando un total de 1754 durante el periodo. La pandemia transformó la modalidad de estas actividades, con un 53% realizadas virtualmente en comparación con el 40% presenciales antes de 2020. Este cambio



permitió un mayor alcance nacional e internacional, aumentando la matrícula en 2021. La mayoría de los participantes en estas actividades fueron mujeres (62%).

En términos de producción académica, entre 2016 y 2023 se publicaron 724 libros y 1289 capítulos en libros, con un promedio anual de 90 libros y 161 capítulos. Además, se publicaron 1557 artículos en revistas, y se mantuvo un promedio de 22 números en las revistas propias de FLACSO.

En cuanto a proyectos de investigación, FLACSO ejecutó un promedio de 320 proyectos por año, financiados en su mayoría con fondos propios y de organismos internacionales como PNUD, UNICEF y la Unión Europea. Estos proyectos abordaron líneas de investigación como gobernanza y políticas públicas, movimientos sociales, educación y sociedad, desarrollo territorial y medio ambiente, y gobernabilidad e institucionalidad en democracia.

## **CRECIMIENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

FLACSO experimentó un crecimiento en los ingresos totales que alcanzaron los USD 39,02 millones en 2023, representando un incremento del 10% respecto a 2016. Este aumento permitió superar periodos de incertidumbre y recuperar niveles previos a la pandemia.

El autofinanciamiento mostró un aumento notable, con un incremento del 11% en ingresos por matrículas y un crecimiento del 111% en ingresos por la venta de servicios. Además, la cooperación no reembolsable, registrada a partir de 2020, creció un 59% hasta 2023, diversificando así las fuentes de ingresos y asegurando la sostenibilidad financiera de la institución.

La gestión responsable de los recursos permitió mantener egresos inferiores a los ingresos anuales, generando un saldo positivo acumulado de USD 19,78 millones, equivalente al 54% del gasto promedio anual de los últimos ocho años. Esta capacidad financiera fortaleció al organismo y le proporcionó un margen para enfrentar periodos de crisis.

El fortalecimiento del autofinanciamiento y la reducción de brechas entre las Unidades Académicas fueron objetivos claves durante este periodo. El Sistema FLACSO, sin incluir las tres Unidades Académicas de mayor tamaño (Argentina,

Ecuador y México) registró un aumento del 44% en ingresos por autofinanciamiento y un incremento del 119% en ingresos por matrículas, lo que redujo la brecha entre Unidades Académicas.

Entre 2016 y 2023, FLACSO aumentó los fondos anuales para proyectos de cooperación en un 62%, pasando de USD 10,45 millones a USD 16,89 millones. Desde 2021 ha colaborado con más de 160 entidades, destacando organismos internacionales como PNUD, GIZ, FAO, UNICEF, OEI, y gobiernos de China, Japón, Suiza y Francia, además de entidades estatales de Estados Miembros de FLACSO.

El informe de auditoría externa de 2023 muestra que FLACSO posee un Activo de USD 172 millones y un Patrimonio de USD 151 millones, lo que representa un crecimiento del 56% en Activos y 57% en Patrimonio desde 2016. El Pasivo en 2023 representa solo el 12% del Activo, destacando la alta solvencia y bajo riesgo financiero de la institución.

---

*Saldo acumulado de  
USD 19,78 millones  
Activo total de USD172  
millones y Patrimonio  
de USD 151 millones al  
2023.*

---

El personal aumentó un 44% entre 2016 y 2023, alcanzando 2623 personas, con un notable incremento de 594 personas en el personal académico, que ahora constituye el 69,6% del total. Esto refleja una eficiente asignación de recursos humanos hacia la docencia e investigación, alineada con la misión de FLACSO.

La infraestructura incrementó en un 10% en términos los metros cuadrados construidos. Destacan el comodato firmado por FLACSO Uruguay para un edificio de 809 metros cuadrados y el traslado de FLACSO El Salvador a un espacio físico propio. En 2018, la Secretaría General logró liquidar anticipadamente la hipoteca sobre inmueble, lo cual implicó una liberación de recursos financieros, permitiendo una mayor flexibilidad y disponibilidad de fondos para invertir en áreas estratégicas.

## CRECIMIENTO DEL SISTEMA

El avance del Proyecto FLACSO Honduras a Programa Académico, acordado en el XLI Consejo Superior de 2018, marcó un hito en el desarrollo del Sistema FLACSO. Este

cambio reflejó un fortalecimiento integral en docencia, investigación y extensión universitaria para la Unidad Académica, incrementando la presencia y capacidad operativa de FLACSO en Honduras y la región centroamericana, alineándose con su misión de promover el desarrollo académico y la integración regional.

Desde la Secretaría General se promovió activamente la incorporación de observadores extrarregionales, destacando la inclusión de la República Popular China. La admisión de China como Observador fue aprobada en la XXIV Asamblea General de FLACSO en Quito, Ecuador en junio de 2022. Esta adhesión ha enriquecido la cooperación internacional, resultando en un convenio quinquenal de cooperación con el Ministerio de Relaciones Exteriores de China (2024-2028) por un monto de USD 1,5 millones. Este acuerdo subraya el compromiso de China con la educación superior en la región y consolida a FLACSO como un espacio privilegiado para el diálogo y la colaboración con el gobierno, organizaciones académicas y agencias de cooperación de China.

---

*La República Popular China ingresó como Observador Extrarregional en junio de 2022 y se firmó cooperación por USD 1,5 millones*

---

En 2023, se retomaron conversaciones de alto nivel con el Gobierno de la República de Colombia para evaluar su posible incorporación como Estado Miembro de FLACSO, reflejando un interés renovado por parte del país. El proceso incluyó una serie de eventos clave como la reunión con el Presidente Gustavo Petro el 28 de agosto durante su visita oficial a Costa Rica. En esta reunión se abordaron temas de interés común y se extendió una invitación oficial a Colombia para su ingreso como Estado Miembro de FLACSO. Desde entonces se han mantenido conversaciones con la Dirección de Asuntos Culturales de la Comisión Nacional de Cooperación con la UNESCO de Colombia. En los últimos seis años, más de 3000 colombianos y colombianas se han matriculado y titulado en FLACSO, demostrando una conexión duradera con la institución.

## CONSIDERACIONES FINALES

La dualidad intrínseca de FLACSO como organismo intergubernamental y academia, junto con su estructura de gobernanza tripartita que comprende la Asamblea General como entidad máxima, el Consejo Superior como instancia intermedia y el Comité Directivo como órgano académico, establece una dinámica de pesos y contrapesos que garantiza la independencia de cada Órgano de Gobierno, propiciando un equilibrio de poder para una gobernanza efectiva.

Dentro de esta estructura institucional, la impronta y el éxito de esta Secretaría General como representante legal y regional del organismo internacional, residió en su capacidad diplomática para gestionar las relaciones y expectativas de los diversos actores del Sistema FLACSO, y promover a su vez la cohesión institucional indispensable para la consecución de objetivos comunes.

Tras ocho años de consolidación y fortalecimiento institucional, FLACSO se encuentra en un punto de inflexión. Ha reafirmado su papel como actor clave en las sociedades latinoamericanas y caribeñas y como socio estratégico de los Estados Miembros, estableciendo una base sólida para expandir su influencia y su impacto a nivel nacional, regional y global con una visión de futuro.

Desde su llegada, la Dra. Altmann Borbón promovió un crecimiento ordenado basado en el fortalecimiento institucional, asegurando que las mejoras cualitativas impulsen un crecimiento cuantitativo sostenible. Este informe detalla ese proceso de fortalecimiento, que abarca aspectos operativos, normativos y de posicionamiento estratégico internacional, así como la modernización tecnológica para mantener la relevancia en la era digital.

Para alcanzar estas metas, la gestión del conocimiento fue clave para permitir la sinergia entre las tres Coordinaciones Regionales, alineadas con los ejes estratégicos de los planes de trabajo aprobados por la Asamblea General durante la elección y reelección de la Secretaria General.

Las Coordinaciones Regionales operaron de manera sistemática, enfocándose en identificar, capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento generado. Este enfoque mejoró la eficiencia y fomentó la innovación y competitividad a través de la creación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento. Además, aseguró su disponibilidad y accesibilidad, facilitando la toma de decisiones informadas, la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades.

La creación de espacios de diálogo permanente, basados en la confianza y el respeto, entre la Secretaría General y los Órganos de Gobierno de FLACSO, junto con su activa participación en los procesos de construcción institucional, ha dado un carácter colaborativo a estos logros, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Para continuar siendo un referente en la región, FLACSO debe consolidar sus éxitos y fortalecer su capacidad de adaptación a un entorno en constante evolución. La promoción de la igualdad de género, la innovación constante y la internacionalización, junto con una estrecha colaboración con los Estados Miembros y socios internacionales, garantizarán que la institución mantenga su relevancia e impacto en América Latina y el Caribe.

Con una visión clara y un compromiso renovado, la gestión 2016-2024 deja una FLACSO preparada para enfrentar los desafíos del futuro y seguir promoviendo la integración y el desarrollo regional, anhelos fundamentales de los pueblos latinoamericanos y caribeños, a través de la diplomacia académica.



**FLACSO**  
SECRETARÍA  
GENERAL

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) es un organismo internacional e intergubernamental de carácter regional, autónomo, académico y plural creado en 1957.

Está constituido por 18 Estados latinoamericanos y caribeños que han suscrito el Acuerdo sobre la FLACSO: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam y Uruguay. Además, cuenta con dos Observadores Extrarregionales: el Reino de España y la República Popular China.

FLACSO desarrolla actividades en forma permanente en 13 países de la región, por medio de sus Unidades Académicas. Posee tres objetivos centrales que la hacen ser una institución única en la región: la formación de especialistas de nivel de posgrado en todas las disciplinas de las Ciencias Sociales; la generación de nuevos conocimientos a través de la investigación y la innovación; y la promoción y el fortalecimiento de la integración y el desarrollo regional como aspiración superior de las naciones y los pueblos de América Latina y el Caribe.