



CONSEJO AFRICANO
Y MALGACHE PARA
LA EDUCACIÓN SUPERIOR

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL CAMES 2024 - 2028

FEBRERO DE 2026

Tabla de contenido

PÁGINA 4

PRÓLOGO

PÁGINA 6

**DEFINICIONES
DE SIGLAS Y
ABREVIATURAS**

PÁGINA 8

RESUMEN

PÁGINA 9

**1. CONTEXTO Y
JUSTIFICACIÓN DEL
PSDC 2024-2028**

PÁGINA 11

**2. METODOLOGÍA
DE ELABORACIÓN
DEL PSDC**

2.1 Análisis bibliográfico exhaustivo	11
2.2 Análisis contextual	11
2.3 Recopilación de las expectativas de los Estados miembros y las partes interesadas	11
2.4 Realización de un diagnóstico exhaustivo	12
2.5 Taller sobre la elaboración de la PSDC	12
2.6 Aprobación del PSDC 2024-2028	12

PÁGINA 13

**3. ANÁLISIS DE
LA SITUACIÓN DEL
CAMES**

3.1 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FFOM) del CAMES	13
3.2 Análisis cruzado de los resultados de las FFOM del CAMES	17

PÁGINA 20

**4. VISIÓN, MISIONES Y
VALORES DEL CAMES**

4.1 Visión	20
4.2 Misiones	20
4.3 Valores	20

PÁGINA 21

**5. PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LAS
ACTIVIDADES DEL
CAMES (2024-2028)**

5.1 EJE 1 — Mejora de la gobernanza del CAMES	23
5.2 EJE 2 — Promoción y refuerzo de la credibilidad de la marca CAMES	26
5.3 EJE 3 — Mejora de la participación de los Estados africanos en las actividades del CAMES	28
5.4 EJE 4 — Fortalecimiento de la integración y la movilidad académica en el espacio CAMES	30

5.5 EJE 5 — Desarrollo y potenciación de la Investigación y la Innovación en el espacio CAMES	31
---	----

5.6 EJE 6 — Desarrollo de la colaboración y de una estrategia de financiación sostenible del CAMES	34
--	----

5.7 EJE 7 — Fortalecimiento de la comunicación y las relaciones públicas del CAMES	36
--	----

PÁGINA 38

**6. ESTRATEGIA
DE APLICACIÓN DE
LA PSDC (2024-2028)**

PÁGINA 40

7. CONCLUSIÓN

PRÓLOGO



En nuestro proyecto institucional para el CAMES, nos hemos comprometido a identificar, preservar, consolidar y valorizar los logros de nuestra Institución común. Esto se basa en un diagnóstico exhaustivo, así como en los retos y desafíos actuales y futuros de la Educación superior y la Investigación en África.

Este compromiso, compartido por todos los miembros de la Secretaría general del CAMES, se materializa con la elaboración de un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES para el período 2024-2028, y refleja toda la ambición del actual equipo directivo de nuestra Institución panafricana. Se trata, para nosotros, de hacer del CAMES una Institución de integración académica que contribuya a la formulación de soluciones científicas a los problemas de sus Estados miembros; en particular, en los ámbitos prioritarios de la agricultura, la salud, el medio ambiente, las nuevas

tecnologías y la Inteligencia Artificial, la energía, el agua y la seguridad. De nuestro análisis se desprende la imperiosa necesidad de elaborar conjuntamente, con todas las partes interesadas, este Plan Estratégico de Desarrollo para el CAMES que queremos: el CAMES de los Estados, el CAMES de los Profesores-investigadores y los Investigadores, el CAMES de los estudiantes y el CAMES de los pueblos.

Nuestra visión es convertir al CAMES, de aquí a 2033, en «una Institución de referencia internacional en materia de evaluación científica y una verdadera herramienta de integración académica y desarrollo sostenible para África».

La puesta en práctica de esta visión se llevará a cabo a través del presente Plan Estratégico de Desarrollo, estructurado en torno a siete (7) ejes estratégicos y elaborado conjuntamente con las partes interesadas sobre la base de un diagnóstico riguroso.

En mi calidad de séptimo (7.º) Secretario General del CAMES, quisiera reiterar nuestro agradecimiento a todas las personas de buena voluntad por sus contribuciones a la elaboración de este plan. Mi agradecimiento se dirige especialmente a nuestros Ministros responsables de la Educación superior y la Investigación por la confianza que han depositado en mi persona para dirigir los destinos de nuestra institución común. Les expreso aquí mi más sincera gratitud por los sabios consejos y orientaciones que nos han brindado durante nuestras visitas de toma de contacto y de trabajo, que nos han permitido recabar sus expectativas y sus opiniones fundadas sobre el proyecto

institucional que impulsamos para el CAMES.

También quiero expresar mi agradecimiento a los Responsables de las Instituciones de Educación Superior e Investigación (IESR) de nuestros Estados miembros. Su disponibilidad y su compromiso a nuestro lado nos han permitido reunirnos con nuestras comunidades universitarias y científicas para mantener intercambios directos y constructivos.

También quiero expresar mi agradecimiento al grupo de expertos que nos ha acompañado en la elaboración de este Plan Estratégico, antes de su presentación para su aprobación ante el Consejo de Ministros de la CAMES. Se trata, en concreto, de: el Profesor Ababacar MBENGUE, la Profesora Aminata NIANG, el Profesor Boubacar BAIDARI, el Profesor Claude LISHOU y el Profesor Mady KOANDA.

Por último, quiero dar las gracias a todo el personal del CAMES por su dedicación y su participación activa en la elaboración de este PSDC 2024-2028. Cuento con cada uno de los miembros del CAMES para su aplicación efectiva, en particular con los miembros del Consejo de Administración del CAMES, con quienes comparto esta visión y este compromiso.

Este Plan no es solo una hoja de ruta para la Secretaría general. Constituye, para todas las partes interesadas del CAMES, la brújula y el timón que permitirán conducir el «barco del CAMES» hacia una mayor solidaridad, excelencia, ética, rendición de cuentas e Innovación.

La aplicación satisfactoria del PSDC 2024-2028 solo será posible con la movilización y el compromiso de todos los agentes del sistema de Educación superior e Investigación de los Estados miembros. Por ello, hago un llamamiento solemne a todos los Gobiernos, Instituciones de Educación superior e Investigación, Profesores-investigadores e Investigadores, estudiantes, así como a los Socios Técnicos y/o Financieros, para que se unan a nosotros en esta empresa colectiva de transformación de nuestra emblemática institución común de integración académica.

Juntos, construyamos el CAMES que queremos; el CAMES que ustedes quieren. Cuento con ustedes para iniciar la quinta fase de transformación de nuestra institución común.

Profesor Souleymane KONATÉ

Secretario General y Gran Canciller de la Orden Internacional de las Palmas Académicas (OIPA) y de la Orden del Mérito Internacional (OMI) del CAMES

DEFINICIONES DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANVI	Agencias Nacionales de Valorización e Innovación
AQ	Aseguramiento de la Calidad
AQE	Aseguramiento Externo de la Calidad
AQI	Aseguramiento Interno de la Calidad
AUA	Asociación de Universidades Africanas
AUF	Agencia Universitaria de la Francofonía
AVI-CAMES	Academia Virtual del CAMES
BAD	Banco Africano de Desarrollo
CCG	Comité Consultivo General
CCI	Comités Consultivos Interafricanos
CED	Comisión de Ética y Deontología
CEDoC	Colegio de Escuelas Doctorales del CAMES
CIAQ	Unidad Interna de Aseguramiento de la Calidad
CID	Centro de Información y Documentación
CM	Consejo de Ministros
CNC	Corresponsal Nacional del CAMES
CODEX	Índice Abierto del CAMES
CRRAF	Conferencia de Responsables de los Sistemas de Investigación del África Francófona
CRUFAOCI	Conferencia de Rectores de Universidades Francófonas de África y del Océano Índico
CSS	Centro de Servicios Científicos
CTS	Comités Técnicos Especializados
DICAMES	Depósito Institucional del CAMES
FFOM	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
IA	Inteligencia Artificial
IESR	Instituciones de Educación Superior e Investigación
IUCEA	Consejo Interuniversitario para África Oriental
JSDC	Jornadas Científicas del CAMES
LMD	Licenciatura – Maestría – Doctorado

MAVI	Mercado Virtual de la Investigación
MHPOMVPA	Medicina Humana, Farmacia, Odontología, Medicina Veterinaria y Producciones Animales
OCAM	Organización Común Africana y Malgache
ODSC	Observatorio de Datos Científicos del CAMES
OIPA	Orden Internacional de las Palmas Académicas
OMI	Orden del Mérito Internacional
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OUC	Olimpiadas Universitarias del CAMES
PMSR	Premio Macky Sall de Investigación
PRED	Programa de Reconocimiento y Equivalencia de Títulos
PRIDE-CAMES	Polo de Competencia en Investigación, Innovación y Desarrollo
PSDC	Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES
PT-RID	Programas Temáticos de Investigación, Innovación y Desarrollo
PTAB	Plan Operativo Anual Presupuestado
PTRC	Programas Temáticos de Investigación del CAMES
RDI	Investigación, Desarrollo e Innovación
REDRIC	Red de Directores de Investigación e Innovación del CAMES
REESAO	Red de Instituciones para la Excelencia de la Educación Superior en África Occidental
RESIRAC	Red de Instituciones de Educación Superior y de Investigación de África Central
SG	Secretario General
SJPEG	Ciencias Jurídicas, Políticas, Económicas y de Gestión
STISA	Estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación para África
UA	Unión Africana
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPA	Universidad Panafricana
VAE	Validación de los Aprendizajes Adquiridos por la Experiencia
ZLECAF	Zona Continental Africana de Libre Comercio

RESUMEN

El Consejo Africano y Malgache para la Educación Superior (CAMES) es una Institución académica interestatal de integración regional, creada en enero de 1968 por los Jefes de Estado africanos, poco después de las independencias, con el objetivo principal de fomentar la solidaridad intelectual y la cooperación científica en África. La misión fundamental del CAMES es coordinar y armonizar las políticas de Educación superior e Investigación en sus diecinueve (19) Estados miembros.

Bajo el impulso de sus sucesivos Secretarios Generales, el CAMES ha desempeñado plenamente su papel como Institución regional de evaluación y promoción de Profesores-investigadores e Investigadores, proporcionando recursos humanos de calidad a los Estados miembros. Ha sabido evolucionar y adaptarse a los diferentes retos de la Educación superior.

Así, en el marco de su modernización, la Institución se dotó, a partir de 2015, de un Plan Estratégico de Desarrollo, que define su visión y sus valores, así como la planificación estratégica de sus actividades

En consonancia con esta tradición de gobernanza, el actual equipo directivo del CAMES ha elaborado el presente Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES para el período 2024-2028 (PSDC 2024-2028). Su objetivo es preservar, consolidar y valorizar los numerosos logros de esta Institución panafricana.

Este Plan se basa en la visión de convertir al CAMES en **«una Institución de referencia internacional en materia de evaluación científica y una verdadera herramienta de integración académica y desarrollo sostenible de África, de aquí a 2033»**. Esta visión se sustenta en los valores de **Solidaridad, Excelencia, Ética, Rendición de cuentas e Innovación**, en consonancia con las misiones asignadas a la Institución.



derivados de siete (7) ejes estratégicos, a saber:

- **Eje 1: Mejora de la gobernanza del CAMES**
- **Eje 2: Promoción y refuerzo de la credibilidad de la marca CAMES**
- **Eje 3: Mejora de la participación de los Estados africanos en las actividades del CAMES**
- **Eje 4: Fortalecimiento de la integración y la movilidad académica en el espacio CAMES**
- **Eje 5: Desarrollo y valorización de la Investigación y la Innovación en el espacio CAMES**
- **Eje 6: Desarrollo de la colaboración y de una estrategia de financiación sostenible del CAMES**
- **Eje 7: Fortalecimiento de la comunicación y las relaciones públicas del CAMES**

El PSDC 2024-2028 se ha elaborado conjuntamente con todas las partes interesadas de la Institución, mediante un proceso participativo e inclusivo, y ha sido aprobado mediante la resolución n.º SO-CM/CAMES/2024-011 de la 41.ª sesión ordinaria del Consejo de Ministros de la CAMES.



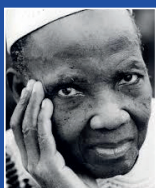
1- CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PSDC 2024-2028

El Consejo Africano y Malgache para la Educación Superior (CAMES) fue creado en enero de 1968 en Niamey (Níger) por los Jefes de Estado de la Organización Común Africana y Malgache (OCAM), poco después de la independencia de los países miembros. Su objetivo principal es fomentar la solidaridad intelectual africana y coordinar y armonizar las políticas de Educación superior e Investigación en sus Estados miembros.

La evolución histórica del CAMES puede dividirse en cuatro (4) fases principales, impulsadas cada una de ellas por diferentes Secretarios Generales:

LA FASE DE CREACIÓN

marcada por el compromiso del Profesor Joseph KI-ZERBO (1968-1980) con la autonomía en la evaluación de los Profesores-investigadores e Investigadores africanos;



**Profesor
Joseph
KI-ZERBO**
1968-1980

LA FASE DE CRECIMIENTO

durante la cual se reforzaron los órganos de gobierno y los Programas estatutarios, con los Profesores Emmanuel Carle Kokou Kotso NATHANIELS (1982-1988) y Henry-Valère KINIFFO (1988-1992);



**Profesor
Emmanuel Carle
Kokou Kotso
NATHANIELS**
1982-1988



**Profesor
Henry-Valère
KINIFFO**
1988-1992

LA FASE DE MADURACIÓN

marcada por la búsqueda de la independencia financiera y las reformas institucionales, bajo la dirección de los Profesores Rambré Moumouni OUIMINGA (1992-2000) y Mamadou Moustapha SALL (2000-2011), y;



**Profesor
Rambré
Moumouni
OUIMINGA**
1992-2000



**Profesor
Mamadou
Moustapha
SALL**
2000-2011

LA FASE DE MODERNIZACIÓN

caracterizada por la transición digital y la elaboración de Planes Estratégicos de Desarrollo, iniciada por el Profesor Bertrand MBATCHI (2011-2021).



**Profesor
Bertrand
MBATCHI**
2011-2021

Más de medio siglo después de su creación, los numerosos logros del CAMES deben preservarse, consolidarse y valorizarse para hacer frente a los retos actuales y futuros de la Educación superior, la Investigación y la Innovación. Esta es la ambición del actual equipo directivo de nuestra Institución común, liderado por el Profesor Souleymane KONATÉ, séptimo Secretario General del CAMES, en el cargo desde el 9 de enero de 2023.

Con este objetivo, iniciamos, pues, la quinta fase del proceso constructivo del CAMES.



**Profesor Souleymane
KONATÉ**
2023-2028

LA FASE DE CONSOLIDACIÓN Y VALORIZACIÓN DE LOS LOGROS

Su objetivo es reforzar el control de calidad mediante la evaluación científica de los recursos humanos, la formación y las Instituciones; así como promover una verdadera integración académica regional y el desarrollo sostenible de los Estados miembros.

De hecho, desde su creación, el CAMES siempre ha desempeñado plenamente su función como Institución regional de evaluación y promoción de Profesores-investigadores e Investigadores, aportando recursos humanos de calidad. En adelante, está llamado a trabajar también por una mayor integración de los sistemas de Educación superior e Investigación, y a contribuir a la formulación de soluciones científicas a los problemas de desarrollo socioeconómico y cultural de sus Estados miembros.

Con este objetivo, el actual equipo directivo de la Secretaría general ha elaborado un proyecto institucional estructurado en torno a siete (7) ejes estratégicos y una visión ambiciosa para nuestra institución común. El Secretario General de la CAMES sometió esta visión a la consideración del Consejo de Ministros durante su 40.^a sesión ordinaria, celebrada en Niamey (Níger), con el fin de obtener su aprobación para la elaboración del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo de la CAMES a partir del proyecto institucional

y siguiendo una metodología participativa e inclusiva. El Consejo de Ministros adoptó así la Resolución n.º SO-CM/CAMES/2023-004, por la que se autoriza al Secretario General a elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES (PSDC) para el período 2024-2028. En aplicación de dicha resolución, la Secretaría general ha elaborado el presente Plan Estratégico de Desarrollo de la CAMES para el período 2024-2028. Posteriormente, este Plan fue presentado y aprobado por el Consejo de Ministros del CAMES, mediante la Resolución n.º SO-CM/CAMES/2024-011, durante su 41.^a sesión ordinaria celebrada en Brazzaville, en la República del Congo.

Este documento del PSDC 2024-2028 se estructura en torno a seis (6) partes principales, a saber: (i) el contexto y la justificación, (ii) la metodología de elaboración, (iii) las misiones, la visión y los valores del CAMES, (iv) el diagnóstico de la situación actual, (v) los principales ejes estratégicos y objetivos específicos, (vi) la estrategia de implementación.



2- METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PSDC

El Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES (PSDC), para el período 2024-2028, se ha elaborado siguiendo una metodología rigurosa, basada en un enfoque participativo e inclusivo.

Esta metodología se articula en torno a seis (6) etapas sucesivas, a saber: (i) un análisis documental exhaustivo de la Institución, (ii) un análisis contextual del entorno de la Educación superior y la Investigación en África, (iii) la presentación del proyecto institucional a los Estados miembros y a las partes interesadas y la recopilación de sus expectativas, (iv) la elaboración de un diagnóstico exhaustivo del CAMES, (v) la organización de un taller para la elaboración del PSDC, y (vi) la adopción del PSDC por parte del Consejo de Ministros del CAMES.

2.1 Análisis bibliográfico exhaustivo

El proyecto del PSDC 2024-2028 se ha elaborado a partir de la revisión y consolidación del proyecto institucional elaborado por el Secretario General, de un análisis en profundidad de las evaluaciones de los PSDC anteriores y del análisis de las distintas evaluaciones de los Programas de la Institución. Se trata, en particular, de:

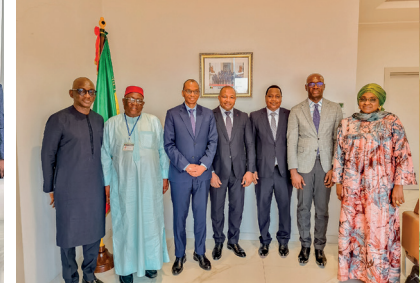
- los resultados y recomendaciones de las evaluaciones de los dos PSDC anteriores (2015-2019 y 2020-2022);
- los resultados de las distintas evaluaciones de los Programas y actividades estatutarias del CAMES;
- los resultados y recomendaciones de las auditorías organizativas, contables y financieras del CAMES correspondientes a los tres años anteriores al inicio del proceso de elaboración del nuevo PSDC (2020, 2021 y 2022).

2.2 Análisis contextual

El estudio documental se completó con un análisis de las dinámicas y los retos actuales de la Educación superior y la Investigación en el espacio CAMES, en África y en el mundo, basándose en informes elaborados por Organismos internacionales como la UNESCO, el PNUD y el Banco Mundial, así como por los distintos órganos de gobierno de la CAMES.

2.3 Recopilación de las expectativas de los Estados miembros y las partes interesadas

En esta ocasión también se recabaron las opiniones y recomendaciones de las distintas partes interesadas (Ministerios, comunidad científica y universitaria, estudiantes) sobre los Programas reglamentarios y la nueva visión del CAMES.



Algunas misiones en el extranjero del Secretario General

2.4 Realización de un diagnóstico exhaustivo

El resumen de los resultados recopilados en las etapas anteriores permitió al Consejo de Administración del CAMES realizar un diagnóstico exhaustivo de la Institución. Esto condujo a la identificación de los puntos fuertes y débiles de la Institución, así como de las oportunidades y amenazas, con vistas a la elaboración de un proyecto de Plan Estratégico de Desarrollo. El método FFOM (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) utilizado permitió así trazar un panorama preciso de la situación actual del CAMES. A continuación, un análisis cruzado de la información obtenida del cuadro FFOM orientó la definición y la reformulación de los principales ejes estratégicos y objetivos específicos. Este proceso permitió la redacción del proyecto de PSDC 2024-2028 para la puesta en práctica de la visión y las ambiciones del CAMES.

2.5 Taller sobre la elaboración de la PSDC

Del 22 al 24 de abril de 2024 se celebró en la sede del CAMES en Ouagadougou (Burkina Faso) un taller de lanzamiento del PSDC 2024-2028, siguiendo un enfoque participativo e inclusivo. Este taller reunió a todo el personal de la Secretaría general del CAMES, así como a expertos de alto nivel (expertos en planificación estratégica). Sobre la base de los documentos de trabajo derivados de los cuatro (4) puntos anteriores y de un proyecto de PSDC, este taller permitió debatir, consolidar y finalizar la elaboración del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES para el período 2024-2028.

2.6 Aprobación del PSDC 2024-2028

El proyecto de PSDC 2024-2028 se presentó al Consejo de Ministros de la CAMES en mayo de 2024. Dicho Consejo lo aprobó, tras el análisis y el dictamen favorable del Comité de Expertos, mediante la resolución n.º SO-CM/CAMES/2024-011 de la 41.ª sesión ordinaria del Consejo de Ministros de la CAMES.



Taller de desarrollo del PSDC 2024-2028



3- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL CAMES

3.1 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FFOM) del CAMES

El resumen del diagnóstico de la situación del CAMES se presenta en forma de cuadro de análisis FFOM (Cuadro 1), estructurado en:

factores internos (fortalezas y debilidades),
que dependen de la Institución, y;

factores externos (oportunidades y amenazas),
que son independientes de la Institución.

Tabla 1:
Resumen del análisis FFOM del CAMES

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS (+)

- Institución interestatal basada en acuerdos firmados por Jefes de Estado.
- Institución con más de medio siglo de existencia y con una experiencia y unos conocimientos técnicos reconocidos en materia de evaluación y promoción de la Educación superior y la Investigación.
- Fuerte legitimidad y reconocimiento político, institucional y público en el conjunto de los Estados miembros y más allá, desde hace más de medio siglo.
- Existencia de órganos de gobernanza política (Consejo de Ministros, Comité de Expertos) y académica (CCG, CTS, Comisiones PRED, Tribunales de los Concursos de Agregación), inclusivos y perfectamente funcionales.
- Existencia de una Comisión de Ética y Deontología creíble y totalmente autónoma.
- Existencia de una decisión de instituir una reunión periódica (cada tres años) de los Jefes de Estado y de Gobierno de la CAMES.
- Uno de los mayores espacios de integración y movilidad académica del mundo (único en África).
- Existencia de recursos humanos de calidad en la Secretaría general y en los demás órganos de gobierno.
- Importante red de expertos internacionales en los países miembros del CAMES y en la diáspora (más de 17 000 expertos en todos los ámbitos científicos).
- Buena estrategia de comunicación académica.
- Credibilidad y prestigio de las evaluaciones y los títulos otorgados por el CAMES.

DEBILIDADES (-)

- Escaso reconocimiento y arraigo institucional ante los Organismos internacionales (Unión Africana, ONU, Banco Mundial, Banco Africano de Desarrollo, etc.).
- Limitación al mundo francófono, escasa representatividad del mundo académico africano, en particular del anglófono.
- Inactividad y escasa participación en los Programas estatutarios de algunos países miembros.
- Existencia de sistemas nacionales de evaluación de Profesores-investigadores e Investigadores paralelos al sistema CAMES en algunos países miembros.
- Ausencia de representatividad continua (corresponsales/puntos focales del CAMES) en los Estados miembros.
- Escasa participación de las Instituciones públicas en el Programa de Reconocimiento y Equivalencia de Títulos (PRED).
- Redundancia entre los programas de garantía de calidad (AC) y el PRED.
- No reconocimiento del CAMES como una verdadera Agencia regional de garantía de calidad por parte de algunas instancias internacionales de garantía de calidad.
- Falta de una visión holística y de sinergias entre los diferentes Programas de CAMES (por ejemplo, CCI y PTRC).
- La gobernanza y el organigrama actuales no se adaptan a los retos, las ambiciones y la visión actual de CAMES.
- Modelo económico insostenible.
- Escasa contribución de los Estados miembros al presupuesto de CAMES.
- Estrategia de colaboración poco ambiciosa y, en ocasiones, asimétrica (colaboraciones con universidades).
- Ausencia de una estrategia de promoción y armonización de las políticas de Investigación e Innovación de los países miembros del espacio CAMES.
- Escasa valorización de los archivos y los datos del CAMES.
- Comunicación insuficiente dirigida al público en general, a los responsables políticos y al sector empresarial.
- Ausencia de un sistema de evaluación, clasificación y emulación de las IESR.
- Insuficiencia de la estrategia desarrollada para la atraktividad del CAMES.

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS (+)

- Buena percepción de la marca CAMES en el ámbito de la Educación superior y la Investigación.
- Buena estrategia y experiencia en materia de educación digital (Programa Silhouette).
- Existencia de una base de datos amplia y de larga duración sobre la Educación superior y la Investigación en África (una de las mayores bases de datos, con más de 50 años de historia).
- Existencia de redes de Profesores-investigadores y Doctorandos para la Investigación (Programas Temáticos de Investigación de la CAMES).
- Existencia de marcos de referencia comunes y directrices claras sobre la Educación superior.
- Existencia de una red de socios técnicos y financieros. Existencia de programas estatutarios que se ejecutan periódicamente.
- Existencia de premios para estimular la Investigación y la Innovación (Premio Macky SALL a la Investigación).
- Espíritu de apertura y ambición de ampliar el espacio CAMES.
- Gran capacidad de movilización científica.
- Existencia de un archivo histórico sobre la producción científica del espacio (DICAMES, biblioteca digital, sala de archivos, plataforma e-CAMES, etc.).
- Existencia de una iniciativa para la indexación de las revistas del espacio CAMES y a nivel internacional (CAMES open index – CODEX).
- Existencia de una iniciativa de recopilación y explotación de los datos archivados y de los datos sobre la educación superior y la investigación en África (Observatorio, servicio de datos, etc.).

DEBILIDADES (-)

- Insuficiencia en la gobernanza y la promoción del Premio Macky SALL a la Investigación.
- Ausencia de una estrategia para reforzar la movilidad académica en el espacio CAMES.
- Escasa valorización y divulgación de los resultados de la Investigación para lograr un impacto social y económico en el espacio CAMES.
- Escasa financiación de la Investigación y escaso desarrollo de la diplomacia científica en el espacio CAMES.
- Escaso nivel de armonización de los Programas de educación y los planes de estudios en el espacio CAMES.
- Falta de arraigo institucional de los PTRC en las IESR y escasa representatividad de los países miembros (dentro de los PTRC).
- Falta de fondos para financiar las iniciativas propias y prometedoras de los PTRC.
- Falta de puesta en común de los recursos materiales, financieros, etc.
- Falta de cartografía y de creación de redes entre las escuelas de doctorado.
- Insuficiencia de la disponibilidad de datos sobre la Educación superior y la Investigación en el espacio CAMES.
- Barreras lingüísticas y escasa consideración de algunas lenguas nacionales de los países miembros en los Programas estatutarios de la CAMES.
- Insuficiencia de la digitalización de los datos archivados en la CAMES.
- Escasa sinergia entre los actores de la sociedad civil, el mundo productivo y el mundo académico. Ausencia (no puesta en marcha) de una base de indexación de revistas en el espacio CAMES.
- Escasa producción científica (en comparación con las escalas africana y mundial) del espacio CAMES.
- Bajas cuotas de afiliación y de contribución de los organismos miembros de CAMES.
- Escasa recaudación de las cuotas para el conjunto de los programas.
- Ausencia de formalización de la red de puntos focales en materia de comunicación.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES (+)

- Reconocimiento y promoción de la economía del conocimiento por parte de los organismos internacionales.
- Agenda de los organismos internacionales en materia de ciencia y educación (UA: STISA, Agenda 2063 de la UA, Década de las Naciones Unidas para la Investigación en pro del Desarrollo Sostenible, Año de la Educación Nacional de la UA, Programa Campus África de la UNESCO, proyecto de la ZLECAF, etc.).
- África: un nuevo campo de interés para las inversiones internacionales.
- El auge de la diplomacia científica.
- El interés de algunos países no miembros por el CAMES.
- Convenio de Adís Abeba y promoción de la garantía de calidad de la educación por parte de la Unión Africana y la UNESCO.
- Las recientes crisis (COVID, etc.) han puesto de relieve la importancia de la Investigación, la integración y lo digital a nivel nacional, regional e internacional.
- Posibilidad de movilizar a la diáspora africana y a los «embajadores del CAMES».
- El dividendo demográfico de África, con más del 75 % de jóvenes.
- Sistema LMD que permite favorecer la armonización y la movilidad académica.
- Aparición de lo digital y de la Inteligencia Artificial (IA).
- Existencia de la CRUFAOCI, la REESAO, la RESIRAC, la CRRAF...
- Interés de las Direcciones Generales de Educación Superior e Investigación por las iniciativas del CAMES.
- Existencia de fondos dedicados a la Investigación a nivel continental e internacional.
- Grandes expectativas del sector privado, la industria y la población con respecto a la investigación.
- Desarrollo de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, el universo cuántico, ciencias de datos, etc.).
- Desarrollo de la ciencia abierta.

AMENAZAS (-)

- Crisis políticas y de seguridad en el ámbito de la CAMES.
- Crisis política global, incluidas las tensiones entre Rusia y Ucrania y en Oriente Medio.
- Posibilidad de que algunos Estados miembros poco activos se retiren de la CAMES.
- Desarrollo de sistemas paralelos de evaluación en la Educación superior. Riesgo de que otras organizaciones internacionales se apropien de las prerrogativas del CAMES.
- Aparición de redes regionales de garantía de calidad que puedan competir con el CAMES.
- Retrasos académicos en las Instituciones de Educación superior de Investigación y alteración de la paz social en los campus universitarios.
- Competencia con otras Instituciones menos legítimas.
- Dependencia de la Investigación respecto a fondos externos.

3.2 Análisis cruzado de los resultados de las FFOM del CAMES

El análisis cruzado de la información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite identificar los objetivos específicos (OS) y las medidas que deben adoptarse para mejorar el rendimiento del CAMES, a través de las respuestas a las siguientes preguntas:



Tabla 2:

Análisis cruzado de los resultados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

FUERZAS

1- Fortalezas - Oportunidades

OPORTUNIDADES

- Garantizar la organización periódica de los Programas y actividades estatutarios (OS1.1)
- Establecer un mecanismo de evaluación continua de los Programas estatutarios del CAMES (OS1.2)
- Consolidar y formalizar los procedimientos de ejecución de los Programas estatutarios del CAMES (OS1.3)
- Convertir al CAMES en una organización que aprende (OS1.6)
- Internacionalizar los procedimientos y programas de evaluación y promoción del CAMES (OS2.2)
- Reforzar los servicios a la sociedad del CAMES (OS2.3)
- Reforzar la calidad y la visibilidad de las revistas científicas en el espacio CAMES (OS5.5)
- Restaurar y valorizar los datos del CAMES (OS5.6)
- Poner en marcha la Fundación del CAMES para la calidad de la educación superior y la investigación (OS6.3)
- Reforzar la comunicación externa (OS7.1)
- Modernizar y valorizar el CID-CAMES (OS7.3)

2- Fortalezas frente a amenazas

AMENAZAS

- Adaptar los órganos de gobierno de la CAMES a los nuevos retos de la Educación superior y la Investigación (OS1.5)
- Proteger y valorizar la marca CAMES (OS2.1)
- Reforzar y poner en práctica la cultura de la ética y la deontología en el seno de la CAMES (OS2.4)
- Ampliar los ámbitos de la evaluación científica del CAMES (OS3.3)
- Mejorar la armonización de las políticas de Investigación en el espacio CAMES (OS5.1)
- Reestructurar y revitalizar los Programas Temáticos de Investigación del CAMES (PTRC) (OS5.3)

DEBILIDADES

3- Puntos débiles - Oportunidades

OPORTUNIDADES

- Reforzar el sistema de gestión de la garantía de calidad del CAMES (OS.1.4)
- Desarrollar un programa de movilidad académica en el espacio CAMES (OS4.3)
- Armonizar y revitalizar el funcionamiento de las escuelas de doctorado en el espacio CAMES (OS5.2)
- Mejorar la valorización socioeconómica de los resultados de la Investigación en el espacio CAMES (OS5.4)
- Elaborar una estrategia ambiciosa de financiación de la Investigación y la Innovación en el espacio CAMES (OS5.7)
- Diversificar las fuentes de financiación (OS6.2)
- Desarrollar la colaboración con el sector privado y las instituciones regionales e internacionales (OS6.4)
- Reforzar las relaciones públicas (OS7.2)
- Reforzar la comunicación interna (OS7.4)

4- Puntos débiles frente a amenazas

AMENAZAS

- Reforzar la participación efectiva y armonizada de los 19 países miembros en los Programas estatutarios de la CAMES (OS3.1)
- Ampliar el espacio CAMES a otros países africanos y del Océano Índico (OS3.2)
- Armonizar los planes de estudios en el espacio CAMES (OS4.1)
- Armonizar la aplicación del sistema LMD en el espacio CAMES (OS4.2)
- Mejorar la recaudación de ingresos (OS6.1)



4- VISIÓN, MISIONES Y VALORES DEL CAMES

El Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES 2024-2028 se basa en una visión y unos valores coherentes con las misiones que se le han encomendado.



4.1 Visión

El CAMES, Institución de referencia internacional en materia de evaluación científica y auténtico instrumento de integración académica al servicio del desarrollo sostenible de África de aquí a 2033.



4.2 Misiones

- Promover y fomentar el entendimiento y la solidaridad entre los Estados miembros. Establecer una cooperación cultural y científica permanente entre los Estados miembros. Recopilar y difundir toda la documentación académica o de investigación.
- Preparar los proyectos de convenios entre los Estados interesados en los ámbitos de la educación superior y la investigación, y contribuir a la aplicación de dichos convenios.
- Diseñar y promover la concertación con vistas a coordinar los sistemas de Educación superior e Investigación, a fin de armonizar los programas y los niveles de admisión en los distintos centros de educación superior e investigación, y fomentar la cooperación entre las distintas instituciones, así como el intercambio de información.
- Promover la garantía de calidad a nivel regional, en particular mediante la evaluación y la promoción de los recursos humanos, los programas de formación y las Instituciones de Educación superior e Investigación de los Estados miembros.



4.3 Valores

- **La solidaridad:** el CAMES se sustenta en una comunidad de destino dedicada al desarrollo de una Educación superior y una Investigación de calidad, innovadoras y motor del desarrollo socioeconómico. También se basa en la puesta en común de determinados recursos y en la solidaridad entre los Estados miembros.
- **La excelencia:** los Programas, proyectos y acciones del CAMES deben caracterizarse por la calidad, la constancia, el carácter ejemplar y la profesionalidad, que son los garantes de la excelencia.
- **La ética:** todas las acciones del CAMES deben guiarse por los principios de integridad, imparcialidad y trazabilidad, así como por el respeto de los derechos y deberes individuales y colectivos de sus miembros.
- **La rendición de cuentas:** como Institución supranacional, el CAMES debe adoptar y aplicar las buenas prácticas de gestión y asumir plenamente su responsabilidad ante los Estados miembros que le han confiado el mandato de evaluar y promover a sus profesores-investigadores e investigadores.
- **Innovación:** ante los retos actuales, el CAMES debe promover la transformación y la resiliencia de la sociedad a través de la innovación derivada de la formación y la investigación.



5- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ACTIVIDADES DEL CAMES (2024-2028)

El PSDC 2024-2028 se articula en torno a siete **(7) ejes estratégicos**, treinta y un (31) objetivos específicos y ciento treinta y cinco (135) actividades.

01

El primer eje se refiere a la mejora de la participación de los Estados africanos a las actividades del CAMES. Su objetivo es convertir al CAMES en una Institución más representativa de África, mediante el refuerzo de la participación de los Estados miembros en las actividades estatutarias y la adhesión de nuevos países africanos a nuestra Institución común.



02

El segundo eje se centra en la promoción y el refuerzo de la credibilidad de la marca CAMES. Su objetivo es convertir la marca CAMES en un sello de alta calidad para la Educación superior, la Investigación y el desarrollo, reconocido tanto por las partes interesadas como a nivel internacional. Su propósito es regular y supervisar estrictamente el uso de este sello.



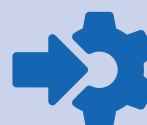
03

El tercer eje se refiere a la mejora de la participación de los Estados africanos a las actividades del CAMES. Su objetivo es convertir al CAMES en una Institución más representativa de África, mediante el refuerzo de la participación de los Estados miembros en las actividades estatutarias y la adhesión de nuevos países africanos a nuestra Institución común.



04

El cuarto eje se refiere al refuerzo de la integración y la movilidad académica en el espacio CAMES. Su objetivo es armonizar los itinerarios de formación e Investigación y la implantación del sistema LMD a escala del CAMES, así como desarrollar un programa de movilidad académica en el espacio CAMES.





05

El quinto eje se centra en **el desarrollo y la promoción de la investigación y la innovación en el espacio CAMES**. Este eje tiene por objeto armonizar las políticas de Investigación y desarrollar una estrategia global de Investigación e Innovación ambiciosa, que impulse el desarrollo de los Estados miembros.



06

El sexto eje se refiere **al desarrollo de las alianzas y de una estrategia de financiación sostenible del CAMES**. El objetivo de este eje es mejorar, diversificar y garantizar la financiación del CAMES, reflexionando sobre un modelo económico adaptado a las realidades de la Institución; y desarrollar una estrategia de alianzas más ambiciosa (a la altura del CAMES).



07

El séptimo eje se centra en **el refuerzo de la comunicación y las relaciones públicas**. El objetivo principal es mejorar la visibilidad y la transparencia del CAMES, así como la comunicación sobre el impacto de la Institución a nivel nacional, regional e internacional. Este refuerzo tiene por objeto desarrollar estrategias de comunicación eficaces dirigidas a públicos clave, en particular el mundo académico, los responsables políticos, el sector productivo y el público en general.

Cada eje estratégico se presenta en forma de matriz del marco lógico, en la que se incluyen el indicador de impacto del eje, sus objetivos específicos, las actividades relacionadas con cada objetivo y los indicadores de ejecución de la actividad.

5.1 EJE 1 — Mejora de la gobernanza del CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA1):

El CAMES cuenta con órganos, herramientas y procesos de gobernanza modernos, adaptados a los retos de la Educación superior y la Investigación, que le permiten ser más eficaz y responder mejor a las expectativas de las partes interesadas de aquí a 2028.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 1.1. Garantizar la organización periódica de los Programas y actividades estatutarias	Gestión administrativa diaria del CAMES	Número de estados financieros elaborados
	Organización de las sesiones del Consejo de Ministros	Número de necesidades satisfechas sobre el número de necesidades expresadas o identificadas
	Organización de las sesiones de los CCI y del CCG ordinario	Número de sesiones del Consejo de Ministros celebradas
	Organización de las sesiones del CCG extraordinario	Número de sesiones de las CCI y del CCG ordinario organizadas
	Organización de los Concursos de Agregación de MHPOMVPA	Número de sesiones extraordinarias del CCG celebradas
	Organización de los Concursos de Agregación de la SJPEG	Número de Oposiciones de Agregación MHPOMVPA organizadas
	Organización de las sesiones del PRED	Número de Oposiciones de Agregación de la SJPEG organizadas
	Organización de las OUC	Número de sesiones del PRED organizadas
	Organización de las sesiones de la CED	Número de sesiones de los OUC organizadas
	Organización de sesiones de recepción en la OIPA	Número de sesiones de la CED organizadas
OE 1.2 Establecer un mecanismo de evaluación continua de los Programas reglamentarios del CAMES	Creación de una unidad de seguimiento y evaluación (USE) de los Programas reglamentarios del CAMES	• Existencia (fundamento jurídico) de la unidad de seguimiento y evaluación • Número de informes anuales de seguimiento y evaluación
	Evaluación continua de los Programas reglamentarios	Número de informes de evaluación disponibles correspondientes a los últimos cinco años
	Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones derivadas de la organización de las actividades estatutarias	• Informes anuales sobre el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones • porcentaje de recomendaciones aplicadas para cada actividad reglamentaria

EJE 1 — Mejora de la gobernanza del CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
	Recopilación en tiempo real y tratamiento de las opiniones sobre los Programas reglamentarios para su orientación y gobernanza	• Existencia de un sistema (plataforma) de recopilación automática de información • Número de opiniones recibidas • Número de opiniones tramitadas
OE 1.3. Consolidar y formalizar los procedimientos de ejecución de los Programas reglamentarios del CAMES	Actualización y elaboración de guías de aplicación de los Programas reglamentarios	Número de guías de Programas reglamentarios actualizadas
	Capacitación de los agentes en materia de procedimientos	Número de participantes formados\ Número de cursos anuales
	Formalización y consolidación de la base de datos de expertos certificados del CAMES	Existencia de una base de datos de expertos actualizada
OE 1.4 Reforzar el sistema de gestión de la garantía de calidad del CAMES	Creación y puesta en marcha de una unidad interna de control de calidad (CIAC)	• Existencia (base jurídica) de la unidad interna de garantía de calidad • número de actas de reuniones al año
	Desarrollo de una política de calidad	Existencia de un manual de garantía de calidad
	Formalización y consolidación del estatus del CAMES como agencia regional de garantía de calidad y acreditación	Resolución del Consejo de Ministros por la que se ratifica el estatuto del CAMES como agencia regional de garantía de calidad
	Fortalecimiento de las competencias y capacidades de los agentes del CAMES en materia de garantía de calidad	• Número de cursos de formación continua organizados internamente • Número de personas formadas y/o certificadas en gestión de la calidad • Participación en cursos internacionales de gestión de la calidad
	Actualización de los procedimientos y herramientas de garantía de calidad del CAMES	Número de guías y procedimientos actualizados

EJE 1 — Mejora de la gobernanza del CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 1.5. Adaptar los órganos de gobierno del CAMES a los nuevos retos de la Educación superior y la Investigación	Adaptación del organigrama del CAMES al contexto y a los retos actuales de la Educación superior y la investigación	- Existencia de un organigrama actualizado del CAMES - Existe una resolución del Consejo de Ministros por la que se aprueba el organigrama del CAMES
	Creación y puesta en marcha del boletín oficial del CAMES	- Existencia de un Boletín Oficial del CAMES - Número de publicaciones anuales del Boletín Oficial del CAMES
	Puesta en marcha de los corresponsales de la CAMES en los países miembros	Número de corresponsales de CAMES en activo en los países miembros
OE 1.6. Convertir a CAMES en una organización moderna y orientada al aprendizaje	Fortalecimiento del capital humano del CAMES para hacer frente a los retos actuales de la educación superior y la investigación	- Número de personas contratadas - Número de personas formadas - Número de personas ascendidas
	Mejora de los procesos de toma de decisiones operativas en el CAMES	Número de documentos y/o prácticas que mejoran la toma de decisiones operativas en el seno del CAMES
	Adaptación de los textos normativos sobre gobernanza	Número de estatutos, reglamentos internos y manuales de procedimientos revisados
	Fortalecimiento de la gobernanza digital	Aumento del índice de digitalización de los procedimientos del CAMES
	Implantación de una estrategia de capacitación de los agentes	- Existencia de un documento estratégico sobre el desarrollo de capacidades - Número de cursos ofrecidos - Número de profesionales formados
	Implantación de una estrategia de seguimiento de la información sobre la educación superior y la investigación	- Existencia de un sistema de seguimiento de la información; - número de notas informativas enviadas a la jerarquía
	Creación de un entorno de trabajo flexible y adaptable a	- Existencia de un espacio de trabajo colaborativo; - existencia de un mecanismo de teletrabajo - Mejora de las capacidades institucionales - Existencia del Centro Internacional de Conferencias y Formación (CICF)
	Creación y puesta en marcha de una Unidad Social en el seno de la Secretaría General del CAMES	- Decreto de creación de la unidad - Número de actividades realizadas

5.2 EJE 2 — Promoción y refuerzo de la credibilidad de la marca CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA2):

Para 2028, la marca CAMES será reconocida como un sello de alta calidad en el ámbito de la Educación superior y la Investigación, tanto por las partes interesadas como a nivel internacional. Su uso está estrictamente regulado y supervisado.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 2.1. Proteger y promover la marca CAMES	Normativa sobre el uso de la marca CAMES	- Existencia de una marca registrada ante las autoridades competentes en materia de propiedad intelectual - Existencia de un reglamento de uso de la etiqueta CAMES
	Establecimiento de un mecanismo de supervisión permanente del uso de la etiqueta CAMES	- Existencia de un proceso de recopilación y transmisión automática de información (opiniones, preguntas y respuestas, alertas) sobre el uso de la etiqueta CAMES - Número de notas informativas de los puntos focales de la CAMES sobre el uso de la etiqueta CAMES en sus países
	Sensibilización sobre el uso de la etiqueta CAMES	- Número de campañas o materiales creados y difundidos - existencia de un sistema de respuesta automática sobre el uso de la etiqueta CAMES
OE 2.2 Internacionalizar los procedimientos y programas de evaluación y promoción del CAMES	Creación de una plataforma colaborativa que agrupe a las Instituciones de evaluación y promoción en el ámbito de la Educación superior y la Investigación	- Existencia de la plataforma - Número de Instituciones de evaluación y promoción registradas en la plataforma
	Implantación de un sistema de homologación adaptado a las particularidades de los demás sistemas de evaluación	Existencia de un marco de homologación adaptado a las características específicas de otros sistemas de evaluación
	Implantación de un sistema de incentivos para fomentar la participación de la diáspora en las evaluaciones y los ascensos	Existencia de un sistema o mecanismo de incentivos y participación de la diáspora

EJE 2 — Promoción y refuerzo de la credibilidad de la marca CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 2.3 Reforzar los servicios que presta el CAMES a la sociedad	Creación de una Academia Virtual del CAMES (AVI-CAMES) para la prestación de servicios científicos a los IESR y a los Estados miembros	• Realización de un estudio de viabilidad del AVI-CAMES • Existe una resolución del Consejo de Ministros relativa a la creación, la organización y el funcionamiento de la AVI-CAMES • Número de servicios científicos prestados a los IESR y a los Estados
	Creación de un directorio de personas seleccionadas por el CAMES con el fin de poner sus conocimientos a disposición de los Estados miembros	Disponibilidad de un directorio (en línea e impreso) de personas acreditadas por CAMES y sus áreas de especialización
	Realización de estudios periódicos sobre el impacto de los promovidos por el CAMES	Disponibilidad de un estudio trienal sobre el impacto de los promovidos por el CAMES en los Estados
	Implantación de un sistema de recopilación de las expectativas y de una política de respuestas institucionales a las expectativas de los Estados	• Existencia de un informe anual sobre las expectativas institucionales de los Estados • Existencia de informes de respuesta a las expectativas institucionales de los Estados
	Organización de conferencias sobre los principales temas de interés para el desarrollo de África	Número de conferencias anuales organizadas sobre temas de interés para el desarrollo de África
	Reedición, ampliación y traducción de la obra sobre la historia del CAMES	Publicación de una nueva edición del libro sobre la historia del CAMES, actualizada y traducida a cinco idiomas
OE 2.4 Reforzar y poner en práctica la cultura de la ética y la deontología en el seno del CAMES	Implantación de un sistema de actualización y adaptación del Código Ético y Deontológico del CAMES	Existencia de un sistema de actualización del Código Ético y Deontológico del CAMES
	A favor de la creación de unidades de ética y deontología en los Institutos de Investigación científica	Número de campañas para la creación de Comités de Ética y Deontología en los IESR
	Sensibilización sobre la interiorización de la ética por parte de las Instituciones de Investigación científica	Número de actividades de sensibilización para la adopción del Código de Ética y Deontología del CAMES por parte de las IESR

5.3 EJE 3 — Mejora de la participación de los Estados africanos en las actividades del CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA3):

El CAMES está experimentando un importante crecimiento y es cada vez más representativo de África, gracias a la mayor participación de los Estados miembros y a la adhesión de nuevos países, de aquí a 2028.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 3.1. Reforzar la participación efectiva y coordinada de los 19 países miembros en los programas estatutarios del CAMES	Elaboración de una estrategia integral para potenciar la participación efectiva de los países miembros en las actividades de la CAMES	Existencia de un documento de estrategia global que tenga en cuenta las particularidades de cada Estado (idiomas, contribuciones, sistema, etc.)
	Organizar misiones de divulgación y promoción para aumentar la participación de los países miembros en las actividades de la CAMES	• Número de visitas a países con baja participación • Número de informes de misión disponibles • Existencia de un plan de comunicación
	Organización conjunta de las actividades del CAMES con los países cuya participación en las actividades estatutarias es limitada	Número de actividades coorganizadas en los países con menor participación
	Promoción de la solidaridad y el fortalecimiento de las capacidades de los países con una participación reducida en los Programas estatutarios del CAMES	• Número de talleres de capacitación organizados • Número de beneficiarios de los programas de capacitación
OE 3.2 Ampliar el espacio CAMES a otros países africanos y del Océano Índico	Organización de misiones de promoción en países no miembros del CAMES	• Número de países visitados • Número de informes de misión • Número de nuevos países que se han adherido
	Propuesta al Consejo de Ministros de una resolución para la adopción del francés, el inglés, el árabe, el portugués y el español como lenguas de trabajo oficiales del CAMES	Existencia de una resolución del Consejo de Ministros por la que se establecen las lenguas de trabajo del CAMES
	Traducción de los marcos de evaluación a las lenguas oficiales, distintas del francés, de los países miembros del CAMES	Existencia de marcos de referencia para la evaluación en las lenguas oficiales de los países miembros del CAMES
	Elaboración de un directorio de evaluadores en las lenguas oficiales de los países miembros, distintas del francés.	Existencia de un directorio de expertos de la CAMES en lenguas oficiales distintas del francés

5.3 EJE 3 — Mejora de la participación de los Estados africanos en las actividades del CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 3.3. Ampliar los ámbitos de la evaluación científica del CAMES	Implantación de un mecanismo de valoración de la experiencia profesional en las evaluaciones del CAMES	- Existencia de un estudio de viabilidad sobre la implantación de la VAE en el ámbito del CAMES - Existencia de una resolución del Consejo de Ministros relativa a la implantación de la VAE - Existencia de un marco de referencia del CAMES para la evaluación de la VAE
	Realización de un análisis comparativo sobre las mejores prácticas en materia de evaluación científica del personal y las Instituciones	Existencia de un análisis comparativo
	Implantación de un sistema CAMES para la clasificación de las Instituciones de Investigación científica	- Existencia de un sistema de clasificación - Número de ediciones organizadas - Existencia de una tabla de clasificación



40.^a y 41.^a sesiones del Consejo de Ministros de la CAMES

5.4 EJE 4 — Fortalecimiento de la integración y la movilidad académica en el espacio CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA4):

Los sistemas de Educación superior e Investigación están armonizados y existe un programa de movilidad académica en todo el espacio CAMES, de aquí a 2028.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 4.1 Armonizar los planes de estudios en el espacio CAMES	Organización de talleres para la elaboración de planes de estudios y programas armonizados en los países miembros de la CAMES (en colaboración con la REESAO y la RESIRAC)	• Disponibilidad de los informes de los talleres • Existencia de planes de estudios y programas armonizados
	Elaboración de un marco de competencias armonizado para los distintos niveles de formación (Grado, Máster, Doctorado)	Existencia de un marco de competencias armonizado
OE 4.2 Armonizar la aplicación del sistema de tres ciclos de estudios superiores en el espacio CAMES	Elaboración de una guía para la armonización de las prácticas del sistema LMD en el espacio CAMES	• Existencia de un informe (libro, en cinco idiomas) sobre el estado actual de la implantación del sistema LMD en el espacio CAMES • Existencia de una guía para la armonización de las prácticas del sistema LMD
	Organización de un taller para compartir las recomendaciones derivadas del análisis de la situación actual de la implantación del sistema LMD en el espacio CAMES	• Número de países participantes • Número de IESR participantes • Existencia del informe del taller
	Acompañamiento en la implementación del programa de armonización del sistema LMD en los Estados miembros	• Número de países con los que se colabora • Disponibilidad de los informes de las misiones de los expertos • Proporción de IESR que han armonizado el sistema LMD
OE 4.3. Desarrollar un programa de movilidad académica en el espacio CAMES	Puesta en marcha de un programa de apoyo a la movilidad de los estudiantes y el personal de la educación superior y la investigación	• Existencia de un estudio sobre la movilidad académica en el espacio CAMES • Existencia de un fondo de apoyo a la movilidad académica del CAMES • Número de beneficiarios del programa de movilidad académica
	Elaboración de una estrategia de armonización de los sistemas de Educación superior e Investigación, con vistas a la integración y la movilidad académicas	Existencia de un documento estratégico de armonización para la integración y la movilidad académicas
	Creación de una red de sociedades científicas de los IESR del espacio CAMES	• Textos relativos a la creación de redes disponibles • Informes de actividad disponibles
	Fortalecimiento del DICAMES con vistas a la puesta en común de los recursos científicos para una mejor integración académica en el espacio CAMES	• Existencia del enlace de acceso a la plataforma • Proporción de IESR que comparten recursos científicos

5.5 EJE 5 — Desarrollo y potenciación de la Investigación y la Innovación en el espacio CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA5):

El CAMES cuenta con una estrategia de Investigación ambiciosa y respaldada por los Estados, que impulsa el desarrollo socioeconómico en África de aquí a 2028.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 5.1. Mejorar la armonización de las políticas de investigación en el espacio CAMES	Creación y puesta en marcha de la red de DGRI/DRI del CAMES (REDRIC)	• Existe una decisión del Consejo de Ministros por la que se crea la REDRIC • Número de reuniones de la REDRIC de aquí a 2028
	Desarrollo de una diplomacia científica ambiciosa por parte del CAMES	• Existe una resolución del Consejo de Ministros para la adopción y la aplicación del Llamamiento de Yamoussoukro sobre la revitalización de la Investigación por parte del Consejo de Ministros • Número de recomendaciones del Llamamiento de Yamoussoukro que se habrán aplicado para 2028
	Situación actual de la Investigación, la Innovación y el desarrollo en el espacio CAMES	Existe un informe del estudio de diagnóstico sobre la situación de la Investigación, la Innovación y el desarrollo en el espacio CAMES
	Elaboración de una política común y una estrategia global de Investigación, Innovación y desarrollo del CAMES	Existencia de un documento de estrategia global de Investigación del CAMES para el periodo 2024-2028
OE 5.2. Armonizar y revitalizar el funcionamiento de las escuelas de doctorado en el ámbito de la CAMES	Situación actual de las escuelas de doctorado del espacio CAMES	• Lista de escuelas de doctorado existentes en el espacio CAMES • Informe sobre el funcionamiento de las escuelas de doctorado existentes, a la luz de los criterios de referencia del CAMES
	Creación de los Colegios de Escuelas Doctorales del CAMES (CEDoC)	• Existe una resolución del Consejo de Ministros sobre la creación de los CEDoC • Número de CEDoC que habrá en 2028
	Creación de un Polo de Competencia en Investigación, Innovación y Desarrollo (PRIDE) del CAMES, en el seno de cada CEDoC	Número de PRIDE que habrá en 2028

5.5 EJE 5 — Desarrollo y potenciación de la Investigación y la Innovación en el espacio CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 5.3. Reestructurar y revitalizar los Programas Temáticos de Investigación del CAMES (PTRC)	Evaluación de los 12 PTRC	Existencia de un informe de evaluación de los PTRC
	Reestructuración de los 12 PTRC en 8 PT-RID, en consonancia con los ámbitos prioritarios de la Investigación en África, los CEDoC y los CTS del CAMES	Existencia del informe del taller sobre reestructuración y revitalización de los PTRC
	Revitalización, mejora de la gobernanza y de la representatividad de los PTRC	- Existencia de un texto sobre la organización y el funcionamiento de los PT-RID - Decreto de creación de los PT-RID
	Revitalización de las Jornadas Científicas del CAMES (JSDC), en consonancia con la nueva visión del CAMES	Existencia de un documento de revitalización de las JSDC
	Organización bienal de las JSDC	Número de JSDC que se organizarán de aquí a 2028
OE 5.4. Mejorar la valoración socioeconómica de los resultados de la investigación en el espacio CAMES	Mejora de la producción de patentes en el espacio CAMES	- Existencia de una estrategia para la promoción de las patentes - Porcentaje de aumento del número de patentes en el espacio CAMES de aquí a 2028
	Fomento de la incubación de proyectos de investigación e innovación y de la creación de empresas emergentes en el espacio CAMES	- Existencia de un documento de promoción y financiación de la incubación de proyectos y la creación de start-ups - Número de proyectos incubados y de start-ups creadas en el espacio CAMES de aquí a 2028
	Fomento de la creación de Agencias Nacionales para la Valorización de la Innovación (ANVI) en los Estados miembros	- Existencia de un estudio de viabilidad sobre la creación de las ANVI - Existencia de una resolución del Consejo de Ministros sobre la creación de las ANVI - Número de ANVI creadas de aquí a 2028
OS 5.5. Renforcer la qualité et la visibilité des revues scientifiques dans l'espace CAMES	Établissement de la cartographie des éditeurs et des revues de l'espace CAMES	Existencia de un mapa de editoriales y revistas del espacio CAMES
	Renforcement des capacités des éditeurs/revues	Número de talleres/participantes
	Opérationnalisation de la base d'indexation des revues du CAMES (projet CODEX)	Número de revistas reconocidas e indexadas
	Redynamisation des revues de la CRUFAOCI	Existencia de un informe de evaluación y revitalización de las revistas RAMRES

5.5 EJE 5 — Desarrollo y potenciación de la Investigación y la Innovación en el espacio CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 5.6. Recuperar y poner en valor los datos del CAMES	Mejora de la restauración y la digitalización de los archivos del CAMES	Porcentaje de documentos restaurados y/o digitalizados
	Creación de un observatorio de datos científicos en el espacio CAMES (ODSC)	Existencia de la ODSC en el seno de la AVI-CAMES
	Implementar herramientas de IA generativa para el análisis y la valorización de los datos del CAMES	• Disponibilidad de la herramienta de IA generativa • Existencia de estadísticas sobre la educación superior y la investigación en el ámbito de la CAMES (AVI-CAMES)
OE 5.7. Elaborar una estrategia ambiciosa de financiación de la investigación y la innovación en el espacio CAMES	Promoción entre los Estados africanos de la aplicación de los compromisos de financiación de la investigación (Plan de Acción de Lagos, Llamamiento de Marrakech, Llamamiento de Yamoussoukro...)	Número de compromisos de financiación
	Desarrollo de una verdadera colaboración con el sector privado para la financiación de la RDI en África	• Número de colaboraciones establecidas con el sector privado; importe de los fondos asignados
	Elaboración de una cartera de proyectos de investigación estratégicos a escala del CAMES (programas de investigación en los PRIDE)	Número de proyectos aprobados y financiados
	Revitalización del Fondo Macky Sall para la Investigación	• Informe del taller sobre la revitalización del PMSR • Texto normativo sobre la organización y el funcionamiento del Premio Macky Sall a la Investigación
	Creación de un Mercado Virtual de la Investigación (MAVI) a escala del CAMES	• Existencia de un estudio de viabilidad del MAVI • Existencia del MAVI • Número de adheridos al MAVI

5.6 EJE 6 — Desarrollo de la colaboración y de una estrategia de financiación sostenible del CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA6):		
El CAMES cuenta con fuentes de financiación diversificadas y sostenibles, basadas en un modelo económico y una colaboración ambiciosos.		
Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 6.1. Mejorar el cobro de los ingresos	Elaboración de un documento sobre los procedimientos de recaudación de ingresos	Existencia de un documento sobre procedimientos de cobro
	Llamamiento a los Estados para que creen un fondo destinado al pago de sus contribuciones al funcionamiento del CAMES	- Número de acciones de promoción llevadas a cabo ante los Estados miembros - Número de países que han contribuido a la creación del fondo
	Elaboración de un calendario de liquidación de atrasos, de común acuerdo con los Estados y los organismos miembros deudores	Número de plazos
OE 6.2. Diversificar las fuentes de financiación	Elaboración de un plan de movilización de recursos financieros	¿Existe un plan de movilización de recursos financieros
	Organización de una mesa redonda sobre la financiación de la PCSD	Porcentaje de los recursos movilizados de los países en desarrollo
	Movilización de recursos mediante inversiones, adquisición de acciones y participaciones	- Número de inversiones realizadas - Proporción de los recursos movilizados mediante inversiones
	Desarrollo de la función de servicios del CAMES	- Existencia de un documento que regule la función de los servicios - Proporción de los recursos generados por la prestación de servicios
OE 6.3. Poner en marcha la Fundación del CAMES para la calidad de la educación superior y la investigación	Organización y revitalización de la red de antiguos alumnos de CAMES (por áreas)	- Existencia de un decreto de creación y funcionamiento de la red - Número de miembros de la red - Número de reuniones de la junta directiva de la red - Número de eventos organizados por la red

EJE 6 — Desarrollo de la colaboración y de una estrategia de financiación sostenible del CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 6.3. Poner en marcha la Fundación del CAMES para la calidad de la educación superior y la investigación	Elaboración de un plan de mecenazgo en torno a las actividades y programas del CAMES	- Existencia de un plan de mecenazgo aprobado y en fase de ejecución - Tasa de crecimiento de los fondos recaudados
	Promoción ante los Estados y las organizaciones regionales	- Existencia de un documento de promoción validado - Número de acciones de promoción - Número de compromisos formales obtenidos
	Puesta en valor de las producciones del CAMES mediante la creación de un espacio de exposición y venta	Existencia del espacio de exposición y venta
	Generación de ingresos mediante la creación de un espacio recreativo (deportes y restauración))	Existencia del espacio recreativo del CAMES
OE 6.4. Fomentar la colaboración con el sector privado y las instituciones regionales e internacionales	Elaboración de un documento estratégico de colaboración	- Existe un informe del taller de elaboración del documento estratégico - Existe el documento estratégico
	Formalización y revitalización de la Red de Socios Técnicos y/o Financieros del CAMES	- Número de acuerdos marco firmados - Número de convenios de aplicación firmados - Número de socios técnicos y/o financieros activos
	Elaboración de un plan de patrocinio (política de patrocinio) del CAMES	- Existencia de un plan de patrocinio aprobado - Tasa de crecimiento de los fondos recaudados
	Elaboración de una cartera de proyectos del CAMES	- Número de proyectos estructurantes elaborados al año - Porcentaje de proyectos ejecutados respecto al número de proyectos elaborados al año
	Organización anual de una reunión con las federaciones patronales del espacio CAMES	- Número de encuentros organizados - Número de federaciones participantes
	Llamamientos para que el CAMES se vincule a las instituciones de las Naciones Unidas y de la Unión Africana como Institución de referencia para la Educación superior y la Investigación en África	- Número de intervenciones ante las Instituciones - Número de instituciones internacionales con las que colabora el CAMES

5.7 EJE 7 — Fortalecimiento de la comunicación y las relaciones públicas del CAMES

Indicador de impacto del eje estratégico (IA7):
El CAMES cuenta con un sistema de comunicación eficaz y moderno, dirigido a todas sus partes interesadas, que le permite mejorar su visibilidad, su credibilidad y su importancia para el desarrollo de los Estados miembros.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 7.1. Reforzar la comunicación externa	Elaboración y puesta en marcha de una nueva estrategia de comunicación externa, incluida la comunicación de crisis	• Existencia de un documento de estrategia de comunicación aprobado y aplicado • Número de reuniones de presentación y divulgación
	Creación e implementación de una nueva identidad visual del CAMES	• Existencia de un documento sobre la nueva identidad visual que incluya una estrategia de marca para la promoción de la etiqueta CAMES • Número de materiales de comunicación elaborados con la nueva identidad visual • Número de reuniones de divulgación
	Diseño e impresión de materiales de comunicación institucionales y temáticos	Número de soportes de comunicación diseñados e impresos
	Implantación y puesta en marcha de una nueva línea editorial del CAMES	• Existencia de una nueva línea editorial aprobada basada en la visión del CAMES • Número de materiales de comunicación elaborados siguiendo la nueva línea editorial • Número de reuniones de presentación
	Redacción y distribución del boletín informativo «Lundi CAMES»	Número de episodios de «Lunes CAMES» emitidos
	Rediseño de la página web institucional del CAMES	• Disponibilidad de una nueva página web institucional • Número de reuniones para presentar la nueva página web
	Desarrollo de acciones de comunicación multimedia	Número de acciones de comunicación multimedia
	Organización de actividades para la prensa	Número de actividades de prensa organizadas

EJE 7 — Fortalecimiento de la comunicación y las relaciones públicas del CAMES

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores de ejecución de la actividad
OE 7.2. Reforzar las relaciones públicas	Participación habitual y actividades de promoción en foros internacionales	• Número de participaciones en foros internacionales • Número de ponencias en foros internacionales
	Organización de coloquios, conferencias y mesas redondas para dar a conocer el CAMES y poner de relieve su experiencia	• Número de eventos organizados • Número de participantes
	Diseño y fabricación de gadgets	Número de dispositivos diseñados y fabricados
	Revitalización de la Red RIRI	Número de encuentros de la red organizados
OE 7.3. Modernizar y potenciar el CID-CAMES	Elaboración de una estrategia de revitalización y puesta en valor del CID-CAMES	• Existencia de un documento estratégico de revitalización y puesta en valor • Número de reuniones de presentación y divulgación
	Impulso de la digitalización y la puesta en línea de los recursos documentales	• Porcentaje de recursos documentales digitalizados y disponibles en línea; • Número de consultas en línea
	Aumento de la afluencia al Centro	Índice de asistencia al centro
	Creación de una revista digital/ en línea sobre Innovaciones en el espacio CAMES	Número de números de la revista
OE 7.4. Reforzar la comunicación interna	Elaboración de una estrategia de comunicación interna	• Existencia de un documento de estrategia de comunicación interna aprobado • número de reuniones de presentación y divulgación
	Puesta en marcha del plan de comunicación interna	Número de actividades de comunicación interna llevadas a cabo
	Restauración y puesta en marcha de la intranet	Índice de visitas mensuales a la intranet
	Organización de actividades internas para reforzar la cohesión y la colaboración en el equipo	Número de actividades organizadas para reforzar la cohesión y la colaboración en el equipo
	Elaboración de un manual para el personal	• Existencia del folleto informativo para el personal • Porcentaje de miembros del personal que han recibido el folleto



6- ESTRATEGIA DE APLICACIÓN DE LA PSDC 2024-2028

Este Plan Estratégico va acompañado de un Plan Operativo de Actividades (POA) concreto, destinado a facilitar su aplicación gradual. Este permite:

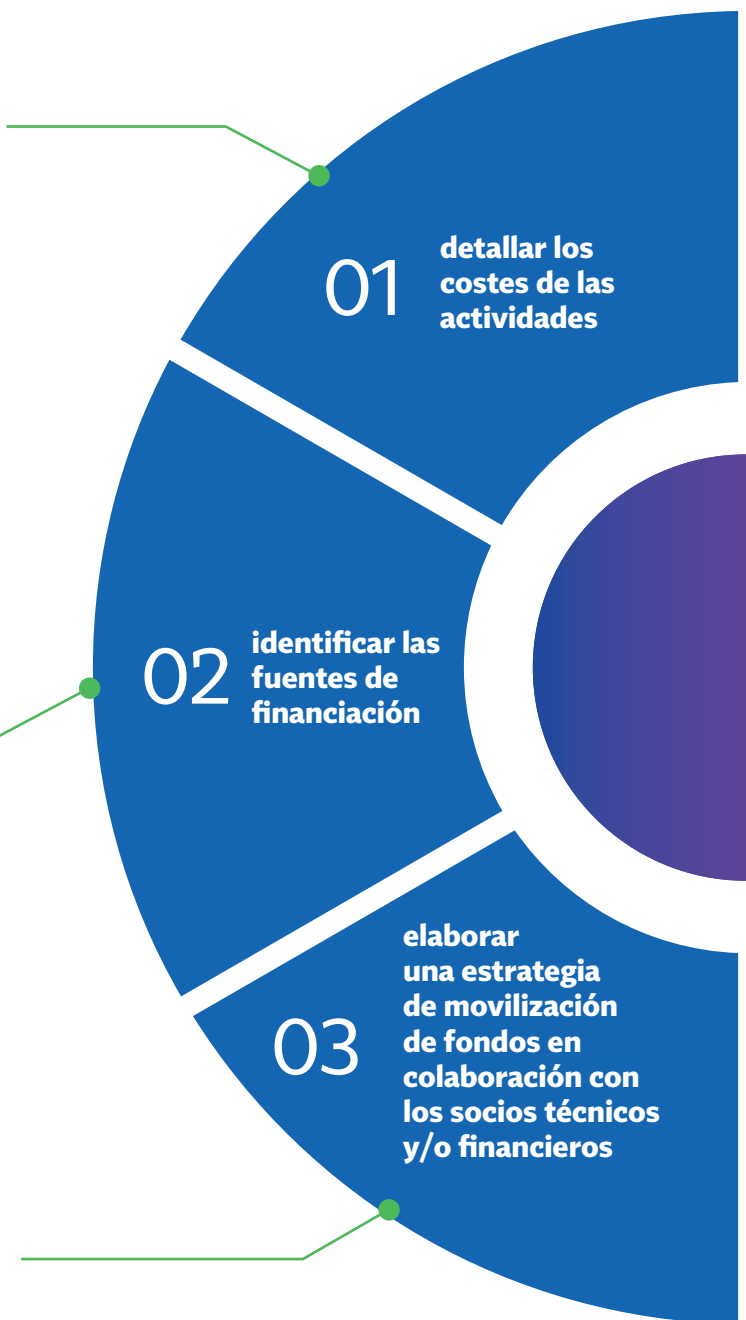
Se ha llevado a cabo una evaluación detallada de cada actividad del plan con el fin de determinar sus necesidades presupuestarias concretas. Esto permite una gestión financiera rigurosa y una asignación eficaz de los recursos.

Se adopta un enfoque diversificado para explorar diferentes opciones de financiación, tales como:

- las contribuciones de los Estados miembros;
- las subvenciones de los socios;
- los mecanismos de financiación privada;
- los recursos propios del CAMES.

Se adopta un enfoque colaborativo para elaborar una estrategia convincente de movilización de fondos. Esto implica:

- la elaboración de propuestas de financiación atractivas;
- la negociación de alianzas estratégicas;
- la armonización de los intereses y objetivos de CAMES con los de sus socios, con el fin de maximizar las oportunidades de financiación.



04

elaborar un Plan de Trabajo Anual Presupuestado (PTAB) para el seguimiento de la ejecución de las actividades del PSDC

Se ha elaborado un PTAB detallado para la ejecución anual de las actividades, en el que se describen:

- las actividades anuales,
- los costes asociados,
- las fuentes de financiación previstas.

Este PTAB permite realizar un seguimiento y evaluar el grado de ejecución anual de las actividades del PSDC, que se presenta al Consejo de Ministros.

05

aplicar progresivamente el plan de puesta en marcha con los ajustes necesarios

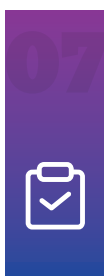
El POA se está aplicando de forma gradual, lo que permite:

- ajustes continuos en función de la información recibida;
- tener en cuenta la evolución de los factores contextuales.

06

elaborar una estrategia y un plan de seguimiento y evaluación para una aplicación eficaz de la PSDC

Se ha creado un equipo de seguimiento y evaluación del PSDC. Se ha elaborado un plan de seguimiento y evaluación que permite supervisar la eficacia de la aplicación del PSDC mediante un análisis riguroso de los PTAB.



7- CONCLUSIÓN

Este Plan Estratégico de Desarrollo del CAMES (PSDC) constituye la hoja de ruta y la brújula para la puesta en práctica de la ambiciosa visión del CAMES para el período 2024-2028.

Se basa en un diagnóstico objetivo de la situación actual de la Institución, los retos y desafíos de la Educación superior y la Investigación en África, y las expectativas de todas las partes interesadas de la Institución. Este PSDC va acompañado de un Plan de Puesta en Marcha de las Actividades (POA) con el fin de garantizar su aplicación efectiva y eficiente, al tiempo que permite los ajustes necesarios para su sostenibilidad y su apropiación por parte de todos los actores de la Educación superior y la Investigación científica del espacio CAMES.



CONSEJO AFRICANO
Y MALGACHE PARA
LA EDUCACIÓN SUPERIOR



19

PAÍSES MIEMBROS DISTRIBUIDOS
ENTRE ÁFRICA OCCIDENTAL,
ÁFRICA CENTRAL, LA REGIÓN
DE LOS GRANDES LAGOS
Y EL OCEANO ÍNDICO



 @CAMESWebTV |  @Lecames |  www.lecames.org

 +226 25 36 81 46  comes@lecames.org