



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

A large, circular graphic of a world map in a light blue color, centered on the Atlantic Ocean, serving as a background for the title text.

# Guía para la elaboración de documentos de UNESS (Estrategias de la UNESCO de Apoyo a la Educación Nacional): 2008-2013

## **Políticas y Estrategias Educativas 11**

**Políticas y Estrategias Educativas 11**

**Guía para la elaboración  
de documentos de UNESS  
(Estrategias de la UNESCO  
de Apoyo a la Educación Nacional):  
2008-2013**

**Sección de Estrategias de Apoyo a la Educación  
División de Planificación Nacional y Apoyo  
a las Oficinas fuera de la Sede  
UNESCO**

Publicado en 2006  
por el Sector de Educación de la Organización de las Naciones Unidas  
para la Educación, la Ciencia y la Cultura  
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP (Francia)

© UNESCO  
(ED-2006/WS/73) - cld 30913

# Índice

<b>Siglas y abreviaturas</b> .....	vii
<b>Resumen</b> .....	ix
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1. Visión general</b> .....	5
1.1. ¿En qué consiste la UNESS?.....	5
1.2. ¿Cuál es el propósito de la presente guía? .....	6
1.3. ¿A quién está destinada? .....	7
1.4. Estructura de la guía.....	8
<b>2. Proceso de elaboración, modalidades y calendario de la UNESS</b> .....	11
2.1. Desarrollo de la educación nacional: los interesados.....	11
2.1.1. ¿Cuál es el papel de las instituciones nacionales? .....	11
2.1.2. ¿Cuál es el papel de los asociados para el desarrollo?.....	12
2.2. Vínculos entre la UNESS y otros marcos de desarrollo .....	13
2.3. ¿Quién es responsable de la elaboración de la UNESS?.....	16
2.4. Modalidades de participación, consulta y validación en el país .....	17
2.5. ¿Constituye la UNESS un instrumento de planificación del C/5 o un plan de trabajo para las oficinas fuera de la Sede?.....	19
2.6. ¿Quién financia la UNESS? .....	20
2.6.1. Elaboración de la UNESS .....	20
2.6.2. Aplicación de la UNESS .....	21
2.7. Seguimiento y evaluación .....	23
<b>3. Estructura y contenido de los documentos de UNESS</b> .....	25
3.1. Estructura indicativa de un documento de UNESS.....	25
3.2. Capítulo 1: Desafíos y prioridades nacionales en materia de desarrollo .....	27
3.2.1. Contexto del desarrollo económico, social y humano .....	27
3.2.2. Prioridades nacionales de desarrollo.....	30
3.3. Capítulo 2: Desafíos, prioridades y estrategias en materia de educación .....	30
3.3.1. Contextos y desafíos en materia de educación en el país .....	31
3.3.2. Prioridades y estrategias nacionales en materia de educación .....	32
3.4. Capítulo 3: Prioridades y ámbitos de intervención de los asociados para el desarrollo .....	34
3.5. Capítulo 4: Orientaciones del programa de la UNESCO.....	35
3.5.1. Apoyo pasado y presente de la UNESCO al desarrollo de la educación en los países.....	36
3.5.2. Prioridades del programa de la UNESCO en materia de educación.....	37
3.6. Capítulo 5: Estrategias de cooperación para el desarrollo de la educación nacional .....	38
3.6.1. Insuficiencias y nuevas necesidades en materia de educación en el país.....	39
3.6.2. Intervenciones propuestas: ámbitos y estrategias .....	40
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	45

## Siglas y abreviaturas

AEPI	Atención y Educación de la Primera Infancia
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo
C/4	Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO
C/5	Programa y Presupuesto Aprobados de la UNESCO
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE
CCA	Evaluación Común para los Países
DELP	Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza
E-9	Nueve Países muy Poblados (Bangladesh, Brasil, China, Egipto, India, Indonesia, México, Nigeria, Pakistán)
ED	Sector de Educación de la UNESCO
EDUSIDA	Iniciativa Mundial sobre VIH/SIDA y Educación
EPT	Educación para Todos
FMI	Fondo Monetario Internacional
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IEU	Instituto de Estadística de la UNESCO
IPE	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO
IUAL	Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida
IVR-EPT	Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos
LIFE	Iniciativa de Alfabetización: Saber para Poder
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
NORAD	Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIE	Oficina Internacional de Educación de la UNESCO
ONG	Organización no gubernamental
PPME	Países Pobres muy Endeudados
TTISSA	Iniciativa para la Formación de Docentes en el África Subsahariana
UNESS	Estrategia de la UNESCO de Apoyo a la Educación Nacional
UNEVOC	Centro Internacional de la UNESCO para la Enseñanza y Formación Técnica y Profesional
VIH/SIDA	Virus de la Inmunodeficiencia Humana /Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
WPHRE	Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos

## Resumen

He aquí una guía para la elaboración de documentos que definan las Estrategias de la UNESCO de Apoyo a la Educación Nacional. Concebida como un documento ilustrativo, evolutivo e inclusivo, plantea una serie de preguntas útiles que se podrían formular al analizar las prioridades y políticas nacionales de desarrollo, planificar las intervenciones de los donantes en los países y determinar en consecuencia la estrategia que aplica la UNESCO para responder a las necesidades y peticiones de apoyo a la educación en los países. Contiene algunas de las informaciones necesarias para reflexionar sobre las estrategias de apoyo aplicadas por la Organización a nivel de los países y celebrar consultas con las instituciones nacionales y los asociados para el desarrollo.

Los órganos rectores y los Estados Miembros de la UNESCO han pedido a la Organización que desempeñe un papel más estratégico en apoyo a las prioridades nacionales de educación y que fortalezca su asociación y sinergia con otros organismos de desarrollo, de conformidad con los objetivos internacionales de desarrollo.

Para garantizar una respuesta efectiva de la Organización ante las necesidades y exigencias de sus Estados Miembros en materia de desarrollo educativo, es indispensable elaborar documentos que describan las estrategias de la UNESCO de apoyo a la educación nacional (UNESS). Éstas pueden estar inspiradas en las prioridades definidas por el propio país, las necesidades y/o las insuficiencias en materia de datos estadísticos, de políticas, capacidades y de financiación, así como en las contribuciones de la comunidad del desarrollo. La ventaja comparativa que la UNESCO ofrece y las prioridades internacionales de desarrollo deben estar estrechamente relacionadas con esta tarea. Por su parte, estos documentos estratégicos contendrán argumentos analíticos que justificarán las estrategias de la UNESCO en los países sobre la base de lo anteriormente expresado e incluirán un análisis crítico del papel que la Organización ha cumplido –y está cumpliendo– en cada uno de los países beneficiarios.

El proceso de la UNESS ha sido adoptado como método de planificación de la Estrategia a Plazo Medio y de los programas bienales del Sector de Educación de la Organización y ha servido también de mecanismo para definir las prioridades de los programas y estrategias de aplicación en cada país. La elaboración en los países que requieran atención especial por parte de la UNESCO de documentos de UNESS

tendrá carácter prioritario, antes de que el proceso se haga extensivo por último a todos los Estados Miembros que deseen cooperar con la Organización en el ámbito de su desarrollo educativo.

Los contextos en que se desarrolla la educación difieren sustancialmente entre los Estados Miembros. En la elaboración de una estrategia de cooperación de la UNESCO, la primera etapa implica una evaluación de las políticas y programas nacionales de desarrollo. Para definir nuestras estrategias de cooperación deberán tenerse en cuenta el papel y la ventaja comparativa de los diversos asociados que intervienen en el desarrollo de la educación para responder mejor a las necesidades y exigencias de los Estados Miembros en ese ámbito. Se requiere un riguroso análisis de las capacidades nacionales en general, y de la capacidad institucional en particular, a fin de que la UNESCO pueda elaborar estrategias de apoyo adecuadas y pertinentes para alcanzar los objetivos de desarrollo de la educación de los gobiernos. La formulación de estrategias de cooperación claramente definidas y basadas en datos empíricos también favorecerá una participación más dinámica y constructiva de la Organización en los ejercicios comunes de evaluación y programación por países realizados por los equipos nacionales de las Naciones Unidas.

Para la UNESCO, los documentos de UNESS y sus síntesis en los planos regional y mundial representan un recurso polivalente en la medida en que definen:

- elementos básicos fundados en datos empíricos para elaborar la Estrategia a Plazo Medio de la Organización y los programas bienales del Sector de Educación;
- referencias útiles para establecer acuerdos y proyectos de cooperación de la UNESCO con los Estados Miembros;
- la postura de la UNESCO ante los Estados Miembros y los asociados para el desarrollo respecto de las políticas de desarrollo nacional de la educación y en consonancia con los objetivos internacionales de desarrollo ;
- instrumentos útiles para definir la estrategia de apoyo de la Organización en el contexto nacional de desarrollo educativo con enfoques sectoriales, haciendo hincapié en las tres iniciativas principales de la UNESCO para la EPT (LIFE, TTISSA y EDUSIDA);
- los aportes de la Organización a los componentes educativos del MANUD en el país, elementos básicos para la formulación de estrategias comunes del sistema de las Naciones Unidas de apoyo a la educación en los Estados Miembros, y
- la expresión del compromiso de la UNESCO en favor de la aplicación del Plan de Acción Global sobre Educación para Todos en el plano nacional.



La elaboración de documentos de UNESS será bastante más fácil para los países que ya hayan instaurado políticas y planes de educación confiables. En tales casos, los esfuerzos de la UNESCO consistirán, principalmente, en analizar rigurosamente la documentación existente, evaluar los mecanismos de apoyo de los asociados para el desarrollo, realizar todas las investigaciones adicionales que se estimen pertinentes e identificar las esferas estratégicas de intervención y cooperación en las que podemos brindar apoyo al desarrollo educativo nacional. Lo anterior se realizará con estricto apego al mandato de la UNESCO y a los marcos internacionales de desarrollo, así como en sinergia con los demás asociados para el desarrollo. Por otra parte, en los países que aún no hayan elaborado políticas y programas creíbles, la formulación de estrategias de cooperación requerirá más tiempo y mayores recursos. En tales casos, como paso previo al estudio efectivo de una estrategia de intervención de la UNESCO, es muy probable que se requiera una investigación acuciosa que incluya una evaluación de las necesidades educativas del país. En ambas circunstancias, esta guía debería ser una herramienta de gran utilidad.

Con el tiempo, todos los países que necesiten la cooperación de la UNESCO en el campo de la educación elaborarán documentos de UNESS. Si bien en estos ha de observarse una cierta flexibilidad que considere los contextos de desarrollo y cooperación específicos de cada país, su formulación se basará en una perspectiva a plazo medio (seis años) y serán actualizados cada dos años con objeto de precisar las esferas en materia de política y en los planos técnico y financiero en que se ejercerán los compromisos de la UNESCO cuanto a la cooperación para la educación. Cuando sea factible y, en concordancia con las disposiciones de los órganos rectores de la UNESCO, se procurará articular los calendarios de aplicación de la UNESS con los planes nacionales de desarrollo de la educación y las estrategias de apoyo de los asociados para el desarrollo, comprendidos los MANUD.

# Introducción

Los órganos rectores y los Estados Miembros de la UNESCO han exhortado a la Organización a intensificar su papel estratégico en apoyo de las prioridades nacionales de desarrollo y a fortalecer sus asociaciones con otros organismos de desarrollo para apoyar la realización de los objetivos nacionales de conformidad con las recomendaciones formuladas en los marcos internacionales pertinentes. La activa participación de la UNESCO en los procesos comunes de programación y evaluación por países del sistema de las Naciones Unidas (por ejemplo, CCA/MANUD), debe ser considerada como parte integrante de la aplicación de planes nacionales de desarrollo en los países que resulten coherentes con las estrategias nacionales de desarrollo socioeconómico. Es precisamente esta coherencia la que garantizará una respuesta más eficaz de la acción de la UNESCO ante las necesidades y exigencias de los países en función de sus prioridades y de nuestra ventaja comparativa.

El Plan de Acción del GNUM para la *Aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda* contiene gran parte de los fundamentos de dicho compromiso. Los tres principios orientadores del plan son los siguientes:

- 1. Situar los planes nacionales de desarrollo en el centro mismo de la programación por países de las Naciones Unidas;**
- 2. Fortalecer las capacidades nacionales;**
- 3. Promover la creciente utilización y el fortalecimiento de los sistemas nacionales.**

Para garantizar la pertinencia y la eficacia de las respuestas de la Organización ante las necesidades identificadas por los países y sus exigencias en materia de desarrollo educativo, es indispensable contar con documentos descriptivos de la Estrategia de la UNESCO de Apoyo a la Educación Nacional (UNESS) que se ajusten a las orientaciones prioritarias de esos países y superen sus insuficiencias críticas en el ámbito de las competencias técnicas, las capacidades y la financiación, en sinergia con los aportes de la comunidad del desarrollo. Debe estimarse también que las necesidades y las prioridades nacionales se han plasmado, en distintos grados, en los marcos internacionales de desarrollo y en las convenciones suscritas por los Estados Miembros.

Evidentemente, el proceso de elaboración de documentos de UNESS será más fácil en los países que ya hayan formulado políticas, estrategias y planes educativos coherentes y confiables. En dichos países, la labor de la UNESCO se limitará esencialmente a la realización de una rigurosa evaluación de la documentación existente, a través de un análisis sintético de los principales estudios ya realizados, los planes ya redactados, las estadísticas disponibles, las prioridades fijadas, los programas y proyectos en curso, y la participación de los organismos de desarrollo en el sector de la educación, etc.

Lo anterior permitirá determinar lo que ya se ha hecho, así como las insuficiencias, evaluar los mecanismos de apoyo de los donantes y precisar qué estudios adicionales de investigación serán necesarios. Se procederá a continuación a la ‘selección’ de un conjunto de ámbitos considerados prioritarios por los gobiernos en los que la comunidad del desarrollo deberá intervenir y que la UNESCO, en coordinación y en sinergia con los demás asociados para el desarrollo, habrá de apoyar de conformidad con su mandato y los objetivos internacionales de desarrollo. Este nuevo proceso, gracias a su labor analítica, otorgará mayor legitimidad a la estrategia propuesta por la UNESCO y dará argumentos para la movilización de recursos adicionales como la dotación de personal y el fortalecimiento de las capacidades, donde se estime necesario.

En los países que aún no hayan elaborado un conjunto de políticas y planes confiables, la elaboración de un documento de UNESS probablemente implicará una labor de recolección de datos, de análisis estratégico y de planificación para identificar las esferas que requerirán apoyo. Dentro de esta estrategia de apoyo, la labor de la UNESCO consistirá, esencialmente, en fortalecer las capacidades institucionales nacionales de planificación y elaboración de políticas educativas.

Tratándose de las tres iniciativas principales para la EPT, el proceso de elaboración de la UNESS permitirá definir claramente el papel y la estrategia de apoyo de la UNESCO en el contexto sectorial del desarrollo nacional de la educación. Es importante velar por que todas las opciones relativas a la formación de docentes del África Subsahariana y los programas de alfabetización y educación preventiva contra el VIH/SIDA sean coherentes con el conjunto de prioridades y estrategias del sector.

El producto final -esto es, el documento de UNESS en que se defina la estrategia de la UNESCO de apoyo a la educación nacional, en adelante designado “documento de UNESS”- será uno de los elementos básicos para la formulación de las prioridades globales de la UNESCO y, lo que es más importante, de sus estrategias de cooperación

con los Estados Miembros interesados. En otras palabras, las prioridades de la Organización, así como sus estrategias de apoyo en los países, se definirán sobre la base de orientaciones de los órganos rectores de la UNESCO, pero reflejarán asimismo las necesidades reales del país. Nuestra estrategia también tomará en cuenta la capacidad de acción de la Organización, tanto dentro como fuera de la Sede.

En definitiva, el documento de UNESS sentará las bases del plan de acción de la UNESCO para brindar apoyo y cooperación a nivel de los países; orientará nuestro compromiso con los respectivos gobiernos y se aplicará en colaboración con los equipos de las Naciones Unidas en los países y los demás organismos de desarrollo; servirá asimismo a las oficinas fuera de la Sede de documento marco programático para crear sinergias y movilizar recursos extrapresupuestarios en apoyo del desarrollo de la educación nacional que se sumarán a los previstos en el Programa Ordinario. Si bien los idiomas de comunicación interna en materias relacionadas con la UNESS son el francés o el inglés, el documento relativo a un país podrá ser redactado en cualquiera de los idiomas oficiales de las Naciones Unidas, o en cualquiera de los idiomas nacionales oficiales. En estos últimos casos, las oficinas fuera de la Sede velarán por que en algún momento el documento de UNESS se traduzca a uno de los dos idiomas de trabajo de las Naciones Unidas..

Se espera que a través de estas estrategias la UNESCO aumente la adecuación y la eficacia de sus programas de cooperación frente a las necesidades reales y las prioridades de los Estados Miembros y en consonancia su mandato universal y las prioridades internacionales de desarrollo y contribuya asimismo a mejorar la coordinación de la ayuda para el desarrollo en el plano educativo.

En el marco de la reciente reforma del Sector de Educación de la UNESCO, estas estrategias se han adoptado como una herramienta de planificación para a la preparación de la Estrategia a Plazo Medio y los programas bienales de la Organización. Se ha creado una nueva Sección de Estrategias de Apoyo a la Educación en la Sede, como parte de la División de Planificación Nacional y Apoyo fuera de la Sede (ED/PFS), con objeto de orientar y coordinar el conjunto del proceso de UNESS en colaboración con las oficinas regionales de educación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Si desea mayor información sobre esta iniciativa, sírvase ponerse en contacto con el equipo de UNESS ([uness@unesco.org](mailto:uness@unesco.org)). La información pertinente también se encuentra disponible en: [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=10200&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=10200&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

# 1. Visión general

## 1.1. ¿En qué consiste la UNESS?

UNESS es la sigla de *UNESCO National Education Support Strategy* que significa *Estrategia de la UNESCO de Apoyo a la Educación Nacional*. Los Estados Miembros han pedido a la UNESCO que responda con mayor eficacia a las necesidades y exigencias de desarrollo de la educación en el plano nacional, en cooperación con las Naciones Unidas y los demás organismos de desarrollo, y en concordancia con los objetivos internacionales de desarrollo. La UNESCO elaborará documentos que definan la estrategia de apoyo a la educación (UNESS) que desea aplicar en un país determinado para mejorar la pertinencia de su cooperación y apoyo a las prioridades nacionales de la Educación para Todos (EPT) en particular y al desarrollo de la educación en general.

Estos documentos podrán basarse en los análisis de las prioridades definidas por el propio país y en sus necesidades y/o deficiencias en materia de datos, políticas, capacidades nacionales, financiación y cooperación para el desarrollo. Esta tarea deberá estar vinculada con el mandato y la ventaja comparativa de la UNESCO en sinergia y complementariedad con los aportes de la comunidad del desarrollo. Un análisis crítico e imparcial de los diversos papeles que la Organización ha desempeñado y desempeña actualmente en cada uno de los países interesados debería contribuir a hacer más pertinentes las estrategias de cooperación de la UNESCO en el plano mundial y sus programas por países, a fin de responder mejor a las necesidades reales y las prioridades de los Estados Miembros en materia de educación.

Con el tiempo, se elaborarán documentos de UNESS para todos los Estados Miembros que requieran la cooperación o y/o el apoyo de la UNESCO en el campo de la educación. Inicialmente, la síntesis de los documentos se utilizará como un instrumento de planificación para la preparación de los programas a plazo medio y los programas bienales de la Organización, y una vez que estos programas generales hayan sido adoptados por los órganos rectores de la UNESCO, las estrategias de los distintos países proporcionarán el marco en el que las oficinas fuera de la Sede interesadas elaborarán planes de trabajo basados en datos empíricos y en las exigencias formuladas y respecto de las cuales se movilizarán asociaciones y apoyo adicionales.

En el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas, cuyo fin es armonizar los aportes de las Naciones Unidas y de los donantes, la UNESS representa uno de los elementos para la elaboración de una estrategia conjunta de apoyo a la educación en el país por las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y definir y perfeccionar un enfoque orientado a conjugar la asistencia al desarrollo educativo de carácter sectorial con arreglo a las prioridades y procedimientos gubernamentales.

## **1.2. ¿Cuál es el propósito de la presente guía?**

La finalidad de la presente guía es responder a ciertas preguntas que el personal fuera de la Sede de la UNESCO podría plantearse al elaborar un documento de UNESS. Las preguntas tal vez se refieran al procedimiento de elaboración propiamente dicho, saber por ejemplo quién es responsable de su preparación; cuándo se debe recurrir a consultores; cómo interactuar con las oficinas regionales de educación, los Institutos y la Sede; qué papel corresponde respectivamente a las instituciones gubernamentales, las asociaciones para el desarrollo y a otros interesados en el proceso; cuál habrá de ser la legitimidad de la UNESS, etc. La guía también detalla la estructura y el contenido propuestos para los documentos de UNESS, indicaciones que deberán utilizarse de forma flexible, teniendo en cuenta el contexto nacional pero respetando siempre la secuencia lógica de las etapas de la estrategia.

Esta guía es el resultado de un esfuerzo colectivo. El concepto de UNESS surgió en plena reforma del Sector de Educación de la UNESCO. En noviembre de 2005, se presentó y se examinó una lista de los principales puntos que debían tenerse en cuenta en la elaboración de un documento de UNESS, en el marco de un seminario que congregó al personal del Sector de Educación de la UNESCO (las oficinas fuera de la Sede, los Institutos y Divisiones del Sector de Educación). Sobre la base de los comentarios y las respuestas de las oficinas fuera de la Sede, en abril de 2006, durante un debate abierto del Sector de Educación se presentó un proyecto de directrices para la elaboración de estrategias de apoyo de la UNESCO a la educación nacional que también fue sometido a la consideración de los equipos del Sector encargados de la reforma de la planificación de los programas y del presupuesto.

Paralelamente a este proceso consultivo, unos diez países piloto fueron seleccionados para someter a prueba la viabilidad de la UNESS. Tras el anuncio de la reforma del Sector de Educación, en el marco de la cual se adoptó la UNESS como herramienta oficial para la planificación de la Estrategia a Plazo Medio y los programas bienales de la UNESCO para el Sector de Educación, en septiembre de 2006 se realizó un taller de evaluación piloto con los directores y el personal interesado de las oficinas fuera de la Sede a fin de obtener enseñanzas de las pruebas realizadas y formular

propuestas tanto para mejorar los procedimientos de elaboración como los contenidos de los documentos UNESS. La presente versión de esta guía de preparación de los documentos de UNESS refleja tanto las observaciones como las propuestas sometidas por el personal de la UNESCO con la firme intención de hacer más eficaces nuestras estrategias de cooperación y de asegurar el éxito de este nuevo proceso de planificación interna.

### **1.3. ¿A quién está destinada?**

Esta guía está destinada principalmente al personal de las unidades fuera de la Sede de la UNESCO responsable de la concepción y la aplicación de la UNESS en los países que atienden esas unidades. También ha de servir de referencia a otros funcionarios del Sector de Educación que en la Sede y en los Institutos de la UNESCO podrían ser llamados a prestar asesoramiento profesional concreto a las Oficinas fuera de la Sede para la concepción y la aplicación de las estrategias de cooperación de la Organización en el ámbito de la educación. La guía permitirá igualmente que el personal del Sector de Educación recientemente contratado se ponga al corriente de cómo concibe y negocia la Organización con los Estados Miembros y sus asociados para el desarrollo las estrategias de apoyo y de cooperación de la UNESCO.

En términos más generales, este documento también está dirigido a todas las personas que trabajan con la UNESCO en el ámbito de la educación, esto es, instituciones nacionales, proveedores de servicios y asociados para el desarrollo, entre otros, y en particular, a los especialistas y consultores que deban prestar asesoramiento en la elaboración de determinadas secciones de los documentos de UNESS. Finalmente, la guía podrá servir de base en la preparación de descripciones de las tareas correspondientes a las diversas etapas de la elaboración de las estrategias y como recurso para llevar a cabo actividades de capacitación relativas a las mismas o a la evaluación de las necesidades de un país.

La guía será distribuida a todas las Comisiones Nacionales para la UNESCO, especialmente en los países donde la Organización no cuenta con una oficina fuera de la Sede, con objeto de mantenerlos informados sobre el nuevo concepto adoptado para la elaboración de las estrategias de cooperación que han de aplicarse en los países en materia de educación y facilitar su compromiso con el proceso de UNESS y su participación en él.

## **1.4. Estructura de la presente guía**

Si bien las estrategias deben adaptarse a las características específicas de cada país, diversos aspectos y etapas del proceso de elaboración son comunes. A la vez que procura ser lo más concisa posible, esta guía aspira también a ser completa y a establecer un justo equilibrio entre la necesidad de proporcionar una información básica acerca del proceso de UNESS a los principiantes, por un lado, y la de ofrecer al personal más experimentado que trabaja fuera de la Sede una información útil, por otro. Además de la presentación preliminar que se hace del concepto de UNESS, la guía cubre dos grandes aspectos: el proceso de elaboración de un documento estratégico y el contenido que se espera que éste incluya.

El capítulo 2 de la guía aborda -por lo general, en forma de preguntas y respuestas- el proceso de elaboración, las modalidades y el calendario de aplicación de la UNESS. La UNESCO, de acuerdo con la universalidad de su mandato y su misión, ha de intervenir en contextos políticos, institucionales y de desarrollo muy diversos. Entre algunas de las preguntas que emergen de los distintos contextos cabe mencionar las siguientes: ¿Qué vínculos existen entre la UNESS y los demás marcos de desarrollo? ¿Cuál es el nivel de participación de los Estados Miembros y de los asociados para el desarrollo (en cuanto a entrega de la información requerida, las consultas de que son objeto, su participación, el control ejercido, etc.)? ¿Cómo puede validarse un documento de UNESS, tanto en el plano interno como exterior? ¿Se ha previsto un calendario para la aplicación del documento y, de ser así, cómo puede sincronizarse con los planes nacionales y los programas de las Naciones Unidas ?

El capítulo 3 se refiere a la estructura y el contenido del documento de UNESS propiamente tal. A pesar de que los documentos de UNESS deberían adaptarse a las características específicas de cada país, en este capítulo se dan detalles sobre la estructura propuesta y los diversos aspectos que tendrían que analizarse a la luz del mandato otorgado a la UNESCO por la comunidad internacional, tales como: papel que incumbe a la Organización en la coordinación internacional en favor de la EPT en su calidad de organismo especializado de las Naciones Unidas en el ámbito de la educación; su función normativa respecto de las convenciones e instrumentos internacionales, etc. Algunas de las preguntas incluidas en este capítulo son las siguientes: ¿Cuál es la secuencia lógica y la longitud recomendable de cada capítulo del documento de UNESS? ¿Cómo deben equilibrarse los aspectos descriptivos y analíticos del documento? ¿Cómo puede resolverse la tensión entre las prioridades que compiten entre sí? ¿Adopta el documento de UNESS una postura de política general o contiene una estrategia de intervención? ¿Es una herramienta



de planificación para el C/5 o un plan de trabajo destinado a las Oficinas fuera de la Sede para su ejecución?

La guía puede utilizarse de diversas maneras. Algunos preferirán leer la totalidad del texto del principio al fin. Otros concentrarán su atención en aspectos específicos según sus necesidades e intereses. Esperamos que las preguntas y respuestas y la estructura modular de la guía faciliten su utilización.

Algo que esta guía no hace es ofrecer recetas ‘prefabricadas’. El personal que desempeña funciones fuera de la Sede deberá dar muestras de creatividad en su aplicación y encontrar las mejores soluciones para la elaboración los documentos de UNESS en los países en que trabaja.

## **2. Proceso de elaboración, modalidades y calendario de la UNESS**

### **2.1. *Desarrollo de la educación nacional: los interesados***

#### **2.1.1. ¿Cuál es el papel de las instituciones nacionales?**

El gobierno es responsable de la elaboración, la aplicación y la coordinación de la planificación del desarrollo de la educación en el plano nacional, independientemente del sistema institucional existente en el país.

Según los países, es posible que la educación y la formación dependan de uno o más ministerios; el grado y el tipo de centralización también pueden variar considerablemente de un país a otro. En algunos países, las decisiones de política educativa y de financiamiento de la educación se delegarán íntegramente a un nivel subnacional, limitándose el ministerio central a una función marginal. En otros, las decisiones en materia de planeamiento de la educación y de asignación de recursos serán adoptadas por el Primer Ministro o por comisiones centrales de planificación, caso en el cual el ministerio de educación cumpliría una función meramente ejecutiva. Incluso en otros, el ministerio central de educación podría tener atribuciones prácticamente ilimitadas, ejerciendo un control sobre la mayoría de las decisiones, incluidos los más mínimos detalles de las políticas de educación y su aplicación. Pese a todas estas diferencias, el gobierno nacional es siempre el actor principal en materia de desarrollo de la educación, y la estrategia de la UNESCO de apoyo a la educación en el país deberá inscribirse en el marco de este último.

Sin embargo, el hecho de atribuir al gobierno nacional el papel de actor principal no significa negar o subestimar la importante función de apoyo que cumplen otros interesados en la formulación y el desarrollo de las políticas educativas del país. Entre estos interesados se cuentan las organizaciones de la sociedad civil, los asociados para el desarrollo, el sector privado, entre otros, todos los cuales pueden ayudar, aunque de distintas maneras, a la formulación de políticas confiables y coherentes, así como a la aplicación de las prioridades y estrategias educativas nacionales. La acción en el plano nacional puede promover la adecuación y la armonización de las intervenciones individuales o bien permitir una diversidad de enfoques y estrategias.

Otro factor decisivo de eficacia y de apropiación por los interesados de las políticas de desarrollo de la educación nacional es la coordinación de los asociados para el desarrollo bajo la égida del gobierno. Hay gobiernos que facilitan y garantizan diversas formas de representación en este proceso de la sociedad civil, las ONG, las comunidades, las organizaciones religiosas, las asociaciones profesionales, los sindicatos, etc.

### **2.1.2. ¿Cuál es el papel de los asociados para el desarrollo?**

En términos generales, existen cuatro categorías de asociados exteriores para el desarrollo que apoyan dentro del país los progresos de la educación nacional: los organismos bilaterales; las instituciones financieras, las ONG internacionales y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

**Las organismos bilaterales:** Suelen ser los organismos oficiales de desarrollo de los países donantes (muchas de los cuales son miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo –CAD- de la OCDE), por ejemplo, el DIFD del Reino Unido, la AFD de Francia, el NORAD de Noruega, etc. No sólo algunos miembros de la Unión Europea están representados por sus propios organismos de desarrollo, sino que también numerosas delegaciones de la Comisión Europea están presentes en los países donde se ocupan en particular de la cooperación para el desarrollo. Normalmente, todas esas entidades otorgan su apoyo mediante subvenciones complementadas con una cooperación técnica, y brindan Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) a los países que eligen a tal efecto.

**Las instituciones financieras:** Se trata de los bancos multilaterales de desarrollo, que comprenden las instituciones de Bretton Woods (el Banco Mundial y el FMI), los bancos y fondos regionales de desarrollo, como el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), así como otras instituciones financieras internacionales como el Banco Europeo de Inversiones (BEI). Las instituciones financieras internacionales proporcionan asistencia macroeconómica (principalmente en forma de préstamos) para ayudar a regular las economías nacionales, pero muchas brindan también ayuda sectorial, especialmente para la educación. El Banco Mundial, en particular, presta asesoramiento en materia de políticas de educación y sus repercusiones financieras y realiza por ejemplo evaluaciones técnicas sobre el riesgo que suponen los préstamos; existen también procesos para el alivio de la deuda que recurren a la Iniciativa para los Países Pobres muy Endeudados (PPME) y la Estrategia de Lucha contra la Pobreza.

**Las ONG internacionales:** Cada vez más a menudo, ONG como Oxfam, ActionAid y Save the Children participan en gran medida en la formulación y la ejecución de proyectos de desarrollo educativo a nivel nacional y local, generalmente en asociación directa con las las ONG y las comunidades y locales, función que se suma a su labor en materia de sensibilización y de asistencia humanitaria.

**Organismos de las Naciones Unidas:** Estos organismos internacionales ofrecen asesoramiento en materia de políticas y asistencia técnica tanto a los gobiernos como a la sociedad civil. Se dividen en dos categorías principales: los fondos y programas (el PNUD, el UNICEF, el FNUAP, etc.); y los organismos especializados como la UNESCO y la OIT. Los primeros prestan apoyo financiero y técnico y los segundos ofrecen, básicamente, servicios técnicos y de asesoría en sectores y ámbitos que corresponden a su competencia.

En parte debido a esta multiplicidad de organismos de desarrollo, cada uno con una función, proyectos, programas y medios de asistencia diferentes, más de cien ministerios y responsables de organismos de desarrollo aprobaron en marzo de 2005 la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Su finalidad es racionalizar la cooperación en apoyo de las prioridades nacionales y los marcos internacionales de desarrollo tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los signatarios se comprometieron en nombre de sus países y de sus organizaciones a desplegar e intensificar sus esfuerzos para proporcionar una ayuda orientada a los resultados y articulada alrededor de los cinco principios clave enunciados en la declaración (apropiación, ajuste, armonización, gestión orientada a los resultados y responsabilidad mutua). La Declaración de París define doce indicadores para medir los progresos logrados en la obtención de resultados.

## **2.2. Vínculos entre la UNESS y otros marcos de desarrollo**

La UNESS representa una estrategia de cooperación en materia de educación entre la UNESCO y sus Estados Miembros. De conformidad con los principios de la Declaración de París, los órganos rectores de la UNESCO pidieron a la Organización que respondiera mejor a las necesidades y prioridades de los países en materia de educación y que fortaleciera sus asociaciones con otros organismos de desarrollo. Esta tarea hace necesario que la UNESCO analice en forma más sistemática las políticas, estrategias y planes de desarrollo de la educación de sus Estados Miembros, reflexione sobre las lecciones que arroja su cooperación pasada y presente con ellos y determine las necesidades y las insuficiencias que aparecen en los planes, los

programas y los componentes de educación de los DELP que la Organización se propone apoyar en los países en coordinación con otros asociados para el desarrollo. Ésta es la información que se espera presenten brevemente en los documentos de UNESS.

La UNESS no constituye un ejercicio de investigación, ni tampoco requiere el acopio de datos primarios. Implica, más bien, el análisis y la interpretación de la información disponible y supone contactos con los ministerios y asociados para el desarrollo pertinentes, sobre todo los que se encuentran en cada país, para elaborar conjuntamente una estrategia de cooperación.

En la elaboración de los documentos de UNESS, la UNESCO, conforme a su papel normativo y de promoción, realizará un análisis de las políticas y planes nacionales, a la luz de las convenciones regionales e internacionales firmadas por el Estado Miembro, a saber: el Marco de Acción de Dakar sobre Educación para Todos (EPT); los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); el Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible; el Decenio de las Naciones Unidas de la Alfabetización; el Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos (WPHRE); etc. Cuando proceda, la UNESS también analizará las propuestas ligadas a la Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos (IVR-EPT) con el fin de identificar posibles insuficiencias y las asociaciones necesarias para lograr un desarrollo global de la educación en el Estado Miembro.

En relación con las tres iniciativas principales de la UNESCO en favor de la EPT, la UNESS permitirá definir claramente el papel de la Organización y sus estrategias de apoyo a los Estados Miembros en cada contexto de desarrollo de la educación nacional en el plano sectorial. A tal efecto, será necesario velar por que las opciones programáticas contenidas en la Iniciativa para la Formación de Docentes en el África Subsahariana (TTISSA), la Iniciativa de Alfabetización: Saber para Poder (LIFE) y la Iniciativa Mundial sobre VIH/SIDA y Educación (EDUSIDA), sean coherentes con el conjunto de prioridades y estrategias de los países de que se trate.

La UNESS es la tarea que la UNESCO se ha impuesto para mejorar su asociación con los organismos de desarrollo. Dicha tarea, que comprende una descripción analítica claramente definida y una estrategia de apoyo a la educación basada en datos empíricos, facilitará una participación más activa y constructiva de la UNESCO en los ejercicios conjuntos de evaluación y programación realizados por los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países (por ejemplo, CCA/MANUD). La UNESS analiza las necesidades y prioridades educativas del país, identifica insuficiencias y posibilidades de mejorar la situación en materia de datos, políticas, capacidades,

financiación y coordinación con los donantes. A su vez, sugiere medidas correctivas y de apoyo que respondan a las políticas y prioridades nacionales. De esta forma, con el acuerdo ulterior de otros organismos competentes de las Naciones Unidas y sus homólogos gubernamentales y, en el contexto de la división del trabajo propuesta en el Plan de Acción Global sobre Educación para Todos, la UNESS podrá representar un elemento básico esencial para la formulación de una estrategia de apoyo a la educación común al sistema de las Naciones Unidas. Así permitirá a la UNESCO desempeñar un papel decisivo en el proceso de unidad de acción del sistema de las Naciones Unidas (“One UN”) en cada país, cumpliendo al mismo tiempo la misión y las responsabilidades intelectuales, normativas y de promoción que le incumben.

En resumen, los documentos de UNESS y sus síntesis en los planos regional y mundial, constituirán para la UNESCO herramientas polivalentes en la medida en que comprendan:

- elementos básicos fundados en datos empíricos para elaborar la estrategia a Plazo Medio de la Organización y en los programas bienales del Sector de Educación;
- referencias útiles para elaborar acuerdos y programas de cooperación de la UNESCO con los Estados Miembros;
- la posición de la UNESCO ante los Estados Miembros y los asociados para el desarrollo en relación con las políticas de desarrollo nacional de la educación, en consonancia con los objetivos internacionales de desarrollo;
- instrumentos útiles para situar la estrategia de cooperación de la Organización en el contexto nacional de desarrollo de la educación a escala sectorial, en especial tratándose de las tres iniciativas principales para la EPT (LIFE, TTISSA y EDUSIDA);
- los aportes de la Organización a los componentes educativos del MANUD en los países que, en el contexto de la iniciativa para la unidad de acción del sistema de las Naciones Unidas (“One UN”), proporcionen elementos básicos esenciales para la formulación de estrategias comunes del sistema de las Naciones Unidas en materia de apoyo a la educación en los Estados Miembros y que, a su vez, puedan contribuir a la elaboración de nuevos enfoques sectoriales; y
- la expresión del compromiso de la UNESCO con la aplicación en los países del Plan de Acción Global sobre Educación para Todos.

### **2.3. ¿Quién es responsable de la elaboración de la UNESS?**

Las oficinas multipaís y las oficinas nacionales de la UNESCO (oficinas fuera de la Sede)) son responsables de redactar el documento de UNESS en cooperación con las oficinas regionales de educación, los Institutos y las divisiones de educación de la Sede y en consulta con las instituciones y los asociados para el desarrollo del país. Las actividades relacionadas con el documento de UNESS, desde su preparación a su aplicación, formarán parte en adelante de la labor que incumbe a UNESCO. En su caso, los recursos humanos y financieros indispensables para llevar a cabo el proceso de UNESS se incluirán en el Programa Ordinario y el presupuesto de la Organización.

Por consiguiente, los directores y el personal de las oficinas fuera de la Sede trabajarán en estrecha colaboración con las Comisiones Nacionales para la UNESCO, los ministerios de educación y otros órganos estratégicos encargados de la planificación y la elaboración de las políticas; éstos dirigirán la organización del proceso de UNESS, velando por que las instituciones nacionales participen en la identificación de las necesidades y las prioridades, celebrando consultas con las autoridades y los asociados para el desarrollo que corresponda y buscando la aprobación del ministerio de educación y de las comisiones nacionales en cuanto a los resultados y las conclusiones que se desprenden de los documentos de UNESS. En función de los distintos contextos nacionales, las oficinas fuera de la Sede programarán actividades de consulta, -como conferencias, seminarios y talleres- y/o utilizarán los mecanismos internos de coordinación de los donantes para dar cuenta de las conclusiones del proceso de UNESS a medida que avance y obtener reacciones al respecto

Lo ideal sería que los documentos de UNESS fueran redactados íntegramente por el personal del lugar con la asistencia profesional de los Institutos y las divisiones del Sector de Educación de la Sede. A modo de ejemplo, si de la etapa inicial de consulta con los ministerios de educación u otras instituciones nacionales se desprendiera que la elaboración de los programas de estudio es el problema primordial que requiere especial atención de la UNESCO, la oficina fuera de la Sede solicitaría apoyo técnico a la Oficina Internacional de Educación (OIE) y adoptaría las medidas necesarias, con cargo a sus propios recursos financieros, para movilizar a profesionales competentes. Las oficinas fuera de la Sede podrán solicitar también los servicios de los demás Institutos (IPE, IUAL etc.) y de las divisiones del Sector de Educación de la Sede durante la etapa de elaboración de la UNESS

(y para su posterior aplicación). Se recomienda a las oficinas fuera de la Sede que comuniquen los proyectos de documentos de UNESS a todas las entidades de la UNESCO interesadas, incluso a los Institutos, con objeto de recibir sus impresiones y opiniones en sus respectivas esferas de competencia.

En otros casos, las oficinas fuera de la Sede podrán contratar a consultores (nacionales o internacionales) para realizar parte del trabajo analítico asociado con los documentos de UNESS. Sin embargo, la intervención exterior en dichos documentos se limitará al análisis de las necesidades con arreglo a los capítulos 1 a 3 (véanse las secciones 3.1 a 3.4 de esta guía). En otras palabras, la elaboración del programa de la UNESCO (capítulos 4 y 5), que es el trabajo interno de la Organización, no será encargada a terceros y se encomendará exclusivamente al personal de las oficinas fuera de la Sede que corresponda. Asimismo, cuando proceda, en el marco del concepto de unidad de acción del sistema de las Naciones Unidas (“One UN”) en cada país, las oficinas fuera de la Sede podrán concretar alianzas y asociaciones con uno o varios organismos de las Naciones Unidas a fin de realizar ejercicios conjuntos de identificación; pero cuando se trate de definir la política y las intervenciones de la UNESCO en materia de desarrollo de la educación nacionales un país, la oficina fuera de la Sede asumirá la plena responsabilidad de la concepción y la selección de las esferas del programa en consonancia con el mandato de la Organización, previa consulta con las autoridades nacionales y en cooperación con los asociados para el desarrollo.

## **2.4. Modalidades de participación, consulta y validación en el país**

El enfoque empleado en la elaboración del documento de UNESS se adaptará a las características específicas del país de que se trate, pero podría ser útil proceder como se indica a continuación si se desea garantizar las mejores condiciones de participación y de consulta del país durante todo el proceso de UNESS y obtener una validación nacional

En primer lugar, la oficina fuera de la Sede informará a la comisión nacional (y/o al ministerio de educación) sobre el inicio del proceso de UNESS y los invitará a nombrar personas o grupos institucionales de contacto que serán asociados al análisis conjunto de las necesidades, políticas y prioridades en materia de educación del país. De no mediar razones de peso, deberá evitarse crear comisiones autónomas no institucionales para la UNESS. El ideal sería que la redacción de los documentos



de UNESS corriera a cargo del personal de las oficinas fuera de la Sede<sup>2</sup> en colaboración con los representantes de las instituciones nacionales, pero que las contribuciones escritas de estos últimos se releen y se analicen cuidadosamente en las oficinas fuera de la Sede antes de ser incorporadas en el documento de UNESS.

En segundo lugar, en cada etapa importante del desarrollo del proceso de UNESS, las autoridades nacionales serán informadas, preferentemente a través de la comisión nacional, de las principales conclusiones enunciadas en el proyecto de documento de UNESS. El momento importante podría ser, por ejemplo, el de la conclusión del análisis de las necesidades (capítulos 1 a 3, incluso el capítulo 4) antes de que se inicie la etapa de definición del elemento central del programa de la UNESCO y de sus intervenciones. En función del contexto nacional, la oficina fuera de la Sede podría dar cuenta de sus conclusiones a las distintas instituciones y niveles de la administración nacional, dentro de lo posible por conducto de la comisión nacional, que es el canal oficial de comunicación para todo lo relacionado con la UNESCO.

En tercer lugar, una vez completado el proyecto de documento de UNESS, incluso por lo que se refiere a las propuestas relacionadas con las esferas del programa de la UNESCO y sus intervenciones (capítulo 5, en la presente guía la sección 3.6), la oficina debería organizar, según las modalidades adecuadas, un mecanismo oficial de consulta con las instituciones gubernamentales competentes. Éste podría consistir en una simple consulta con la comisión nacional o en un seminario o taller nacional que reúna a representantes de las principales autoridades e instituciones nacionales (y subnacionales) en el plano de la educación. Podría ser útil invitar a la consulta a los organismos donantes y a los asociados de las Naciones Unidas, con objeto de impulsar al máximo las sinergias y la coordinación.

En cuarto lugar, una vez finalizado el proyecto de documento, teniendo en cuenta las observaciones recibidas como resultado del proceso de consulta, la oficina fuera de la Sede solicitaría la aprobación del representante del gobierno interesado, en principio el presidente de la comisión nacional, por medio de un intercambio de cartas (u otra forma de acuerdo según el contexto nacional). Esto significa que la oficina fuera de la Sede coordinaría las diferentes contribuciones procedentes de la UNESCO (por ejemplo, de los Institutos, las divisiones de la Sede, etc.) y que la comisión nacional (o una representación nacional oficial) coordinaría por su parte el proceso por el cual

---

<sup>2</sup> Todos los miembros de la oficina fuera de la Sede, en particular el personal que se ocupa de la educación, deberán ser asociados plenamente al proceso. Será posible contratar consultores para tareas específicas y trabajos analíticos que habrán de efectuarse bajo la supervisión profesional y la responsabilidad de la oficina fuera de la Sede.

las diversas instituciones gubernamentales (a nivel central o descentralizadas) y la sociedad civil aprobarían la UNESS. La oficina fuera de la Sede debería asegurarse también de que la comisión nacional, o cualquier otra representación nacional, base sus propuestas relativas a los programas y prioridades de la UNESCO (resultantes por ejemplo de las respuestas al cuestionario de consulta, de los debates que han tenido lugar en consultas regionales y en las reuniones de los órganos rectores) en las conclusiones que figuran en el documento de UNESS.

En quinto lugar, también cabría considerar otras modalidades de consulta oficial: i) con los asociados para el desarrollo (comprendidos los organismos de las Naciones Unidas) con los que, según el estado de la coordinación entre los donantes en los países, podría establecerse contacto durante todo el proceso de preparación del documento de UNESS o una vez finalizado éste; ii) inicialmente con la oficina regional y ulteriormente con la Sede y los Institutos, con objeto de comunicarles la versión preliminar del documento de UNESS –antes de la aceptación por la Comisión Nacional o la representación oficial del gobierno de los hechos y conclusiones que consigna– y obtener en definitiva de su parte una validación técnica (por ejemplo sobre los puntos siguientes: ¿Se ajusta el documento de UNESS a la estructura y las etapas propuestas en la guía? ¿Existe realmente una secuencia lógica entre la evaluación de las necesidades y la identificación de los programas? ¿En qué medida se han concebido las funciones y responsabilidades de la UNESCO con miras a una aplicación del Plan Global sobre Educación para Todos en el país? etc.

## **2.5. *¿Constituye la UNESS un instrumento de planificación del C/5 o un plan de trabajo para las oficinas fuera de la Sede?***

La UNESS es un instrumento de planificación que debe utilizarse tanto para la elaboración de los programas de la UNESCO (C/4 y C/5) a partir de datos empíricos, como para lograr que la UNESCO preste un apoyo eficaz al desarrollo de la educación en los Estados Miembros. Una vez elaborados los documentos de UNESS de cada país, sus principales temas prioritarios serán agrupados en una síntesis que permitirá incorporar el punto de vista de los países en los debates de política general de los órganos rectores de la UNESCO (Consejo Ejecutivo y Conferencia General) y en la definición de las estrategias regionales e internacionales.

Lo que se busca es sincronizar el proceso de UNESS con la Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO (2008-2013), en cuanto a las orientaciones generales de la

cooperación en los países, y con el programa bienal que abarcará el 34 C/5 (2008-2009), por lo que se refiere a las intervenciones propuestas y a las provisiones de recursos indispensables. Con este fin, las provisiones financieras para el período 2008-2009 se calcularán sobre la base de los recursos recibidos por las oficinas fuera de la Sede durante el ejercicio bienal precedente (2006-2007). El documento de UNESS se actualizará una vez cada dos años, como mínimo, para sincronizarlo con el ciclo de programación de la Organización (es decir, las oficinas fuera de la Sede deberán ajustar sus documentos de UNESS actuales y futuros en 2009).

Una vez que la Conferencia General haya aprobado las prioridades generales de la UNESCO y las asignaciones de recursos por subprogramas y por regiones/grupos de países, las oficinas fuera de la Sede utilizarán sus documentos de UNESS, especialmente el capítulo 5 (en esta guía, la sección 3.6) relativo a las intervenciones propuestas para elaborar un plan de trabajo detallado que especifique las actividades y las estrategias de aplicación, comprometer los recursos asignados a estas actividades y preparar proyectos destinados a movilizar asociaciones para el desarrollo y recursos extrapresupuestarios.

En este sentido, el Sector de Educación ha propuesto una neta disminución del número de subprogramas y ejes acción para el próximo ejercicio bienal (34C/5), a fin de que resulte más fácil emprender acciones prioritarias más flexibles y más precisas en los diversos países. Por su parte, las oficinas fuera de la Sede deberán racionalizar sus intervenciones y limitar los compromisos de la UNESCO en un mismo país a un máximo de cinco ámbitos de cooperación relacionados con la educación. Esto permitirá a la Organización desempeñar un papel mucho más estratégico de apoyo a las prioridades nacionales en materia de educación y dará una respuesta más eficaz y más concreta a las necesidades y exigencias de desarrollo de la educación en los Estados Miembros.

## **2.6. ¿Quién financia la UNESS?**

En la financiación de la UNESS es necesario identificar dos etapas: la de su elaboración y la de su aplicación.

### **2.6.1. Elaboración de la UNESS**

La UNESS formará parte de la labor interna normal de la UNESCO, especialmente en el caso de las oficinas fuera de la Sede, de modo que para su elaboración y sus futuros

ejercicios de planificación (es decir, a partir del 34C/5) sólo se requerirán escasos recursos financieros. Los recursos necesarios para su elaboración y modificación provendrán de los fondos del Programa Ordinario asignados a las oficinas fuera de la Sede en concepto de apoyo al programa.

Sin embargo, dado que la UNESS es una nueva iniciativa impulsada durante la ejecución del 33 C/5 para alimentar la labor de planificación del 34 C/5, se requiere una inversión inicial importante para dinamizar el período inicial. Es necesario también sensibilizar a las oficinas fuera de la Sede, reforzar las capacidades del personal, contratar consultores, etc. Para poder constituir una UNESS en 60 a 100 países y sufragar en particular los gastos indispensables para consolidar mínimamente las competencias del personal, será necesario contar con 2 a 2,5 millones de dólares E.E.U.U. antes de finales de 2007. Esta suma puede obtenerse no sólo de las fuentes de financiación exteriores sino también gracias a la reasignación a tal efecto de recursos del Programa Ordinario (33C/5) (Sede, institutos, oficinas regionales de educación y oficinas fuera de la Sede).

### 2.6.2. Aplicación de las UNESS

Si bien las UNESS son esencialmente documentos internos de la UNESCO, también constituyen estrategias de cooperación con el país de que se trate, así como una herramienta para obtener fondos extrapresupuestarios y promover la armonización de la acción de los donantes, con arreglo a la Declaración de París. De ahí que, habida cuenta de su aplicación bienal, las UNESS se elaborarán sobre la base de tres fuentes de financiación: el Programa Ordinario, los recursos extrapresupuestarios y los fondos de contraparte. Estas tres fuentes de financiación, que se describen a continuación, deben ser consideradas al preparar las intervenciones y estrategias de la Organización en los países como parte del ejercicio bienal 2008 -2009 (véase también la sección 3.6.2):

- Fondos del Programa Ordinario de la UNESCO: los fondos del Programa Ordinario se considerarán los “recursos básicos” de las UNESS. Puede realizarse un cálculo estimativo de la cuantía de la financiación previsible para los documentos de UNESS a partir de las asignaciones bienales efectuadas a las oficinas fuera de la Sede para el ejercicio bienal precedente (inscritas en el presupuesto para 2006-2007 aprobado por la Conferencia General). Se prevé que para el próximo ejercicio bienal (2008-2009) se descentralizará una mayor cantidad de recursos del Programa Ordinario hacia las oficinas fuera de la Sede; la Sede no dispondrá de fondos que pueda destinar a asistencia

concreta a los países, y así mejorará la transparencia y el control de las corrientes financieras canalizadas a los Estados Miembros. Se espera que este dispositivo permita cierto aumento de los recursos asignados a las oficinas fuera de la Sede en relación con el ejercicio bienal precedente, incluso en un contexto de “crecimiento nominal cero” del presupuesto de la Organización.

- **Fondos extrapresupuestarios:** Los recursos básicos del Programa Ordinario de la UNESCO pueden ser complementados con contribuciones extrapresupuestarias provenientes de sus asociados para el desarrollo (organismos bilaterales y multilaterales), recursos denominados “recursos adicionales” para la aplicación de la UNESS. La cuantía indicativa de los recursos adicionales propuestos se estimará sumando i) los fondos que los donantes se han comprometido ya a abonar para un país específico en el próximo ejercicio bienal (y más allá); y ii) los recursos probables que las oficinas fuera de la Sede pudieran obtener con alguna certeza, en función de sus experiencias pasadas, de donantes potenciales<sup>3</sup>. En esta categoría se pueden incluir los fondos fiduciarios y los fondos autofinanciados (que un país beneficiario puede depositar en la UNESCO para ser administrados por las oficinas fuera de la Sede).
- **Fondos de contraparte:** Si un país (o institución nacional) destina sus propios fondos y/o recursos presupuestarios en especie a la ejecución de algunas intervenciones propuestas en el marco de la UNESS, la oficina fuera de la Sede registrará esas cantidades como fondos de contraparte nacionales en el documento UNESS. Si las actividades propuestas como parte de la UNESS se incorporan en los programas realizados en colaboración con los Equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países y otros asociados para el desarrollo, sus contribuciones podrán figurar como fondos de contraparte de las Naciones Unidas. Asimismo, los recursos básicos y los recursos adicionales antes mencionados se considerarán aportes de la UNESCO a los planes y programas nacionales de desarrollo de la educación y, como tales, su cuantía indicativa se comunicará a los Estados Miembros y a los asociados para el desarrollo en el contexto de la aplicación de la Declaración de París.

---

<sup>3</sup> Ya sea directamente o por las propias oficinas fuera de la Sede u otras entidades de la UNESCO, como las Oficinas Regionales, los Institutos y la Sede.

## 2.7. Seguimiento y evaluación

En el marco de la UNESS se requiere periódicamente un seguimiento y una evaluación y, en su caso, un análisis y una revisión bienal de las esferas de acción y las estrategias que se proyecta abordar, así como de las intervenciones a corto y a mediano plazo. Los procesos de planificación de las oficinas fuera de la Sede deberían incorporar un seguimiento sistemático encaminado a identificar insuficiencias y posibilidades de ajuste o mejoramiento. Además, habida cuenta de que la UNESS apunta fortalecer nuestro apoyo a la aplicación de las prioridades nacionales en asociación con otros organismos de desarrollo, es importante garantizar que la ponderación de los resultados y las repercusiones de las estrategias de cooperación en materia de educación impulsadas por la UNESCO, particularmente en los países en que se aplica un enfoque sectorial, forme parte de los mecanismos nacionales de seguimiento y evaluación, así como de los procesos de análisis y valoración de su acción realizados por los donantes.

Los documentos de UNESS definirán los indicadores que se utilizarán en la evaluación de los resultados del apoyo prestado a la acción gubernamental por la UNESCO en colaboración con otros asociados (véase la sección 3.6.2 de esta guía).

Por consiguiente, se recomienda que los documentos de UNESS especifiquen los siguientes aspectos, especialmente en el capítulo 5 que trata de las intervenciones propuestas:

- Los resultados esperados a medio y a largo plazo en lo que se refiere a las prioridades nacionales de desarrollo de la educación a cuyo cumplimiento la UNESCO se propone contribuir a través de la UNESS (denominados resultados a plazo medio, que pueden deducirse de los objetivos y calendarios de ejecución de los planes nacionales);
- Las medidas que la UNESCO se propone tomar durante el próximo ejercicio bienal (2008-2009) con el fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades y la obtención de los resultados deseados por el gobierno (denominadas acción de la UNESCO 2008-2009);
- Los indicadores relativos a los efectos/resultados de las acciones llevadas a cabo en 2008-2009 en el marco de la UNESS, cuya eficacia debería evaluarse a la luz de su grado de contribución a la materialización de las prioridades nacionales; este examen/evaluación de la UNESS puede realizarse perfectamente como parte de los procedimientos nacionales ordinarios de evaluación, por ejemplo, en el marco de los exámenes sectoriales anuales, de los informes anuales

- sobre la marcha de la estrategia, de las misiones conjuntas de evaluación, de las evaluaciones realizadas en colaboración con los Equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países etc. (procedimiento propio de cada país que se basará en análisis conjuntos o se integrará en éstos, etc.);
- Si cualquiera de las medidas adoptadas por la UNESCO hiciera necesaria una evaluación separada, por ejemplo, un proyecto extrapresupuestario dirigido por la Organización, en el documento de UNESS se deberá indicar su razón de ser y fijar el calendario de su ejecución.

### 3. Estructura y contenido de los documentos de UNESS

#### 3.1. Estructura indicativa de un documento de UNESS

La redacción de un documento de UNESS implica proceder según una secuencia lógica que comprenderá las etapas siguientes, cada una de las cuales dará origen a un capítulo del documento.

- 1) presentación y análisis sucintos del contexto general de desarrollo del país y de sus desafíos y prioridades;
- 2) breve descripción y un análisis más detallado del sistema educativo (formal y no formal) del país y de los principales problemas y desafíos en materia de educación, seguidos de un análisis de las prioridades y estrategias nacionales en ese ámbito;
- 3) descripción detallada del contexto de la cooperación para el desarrollo, especialmente en el ámbito de la educación, que indique el grado de dependencia del país respecto de la financiación externa y, lo que es esencial, analice la medida en que las prioridades de los asociados para el desarrollo, y los ámbitos y formas de sus intervenciones corresponden a las prioridades nacionales, en particular el grado

#### **Estructura propuesta para un documento de UNESS**

##### **Capítulo 1.** Desafíos y prioridades del desarrollo

- 1.1. Contexto del desarrollo económico, social y humano
- 1.2. Prioridades nacionales de desarrollo

##### **Capítulo 2.** Desafíos, prioridades y estrategias de educación

- 2.1. Desafíos y contexto en el ámbito educativo
- 2.2. Prioridades y estrategias nacionales en materia de educación

##### **Capítulo 3.** Prioridades e intervenciones de los asociados para el desarrollo

##### **Capítulo 4.** Orientación general del programa de la UNESCO

- 4.1. Apoyo prestado anteriormente por la UNESCO en el pasado a la educación en los países
- 4.2. Prioridades del programa de la UNESCO en materia de educación

##### **Capítulo 5.** Estrategia de cooperación para el desarrollo de la educación nacional

- 5.1. Insuficiencias y nuevas necesidades en materia de educación nacional
- 5.2. Intervenciones propuestas: ámbitos y estrategias



de armonización y concordancia de las acciones de los donantes con las prioridades y procedimientos del gobierno;

- 4) un análisis imparcial (y cuando sea posible, una evaluación) del apoyo prestado recientemente por la UNESCO al desarrollo nacional de la educación, y del que esté prestando y, en particular, de la experiencia y las lecciones que arroja su cooperación pasada con el país, habida cuenta, por una parte, de su mandato y su ventaja comparativa y, por otra, de las expectativas del gobierno;
- 5) formulación de la estrategia propuesta de cooperación con el país, justificada sobre la base de las etapas precedentes. Dicha formulación será el resultado de: i) un análisis riguroso de las necesidades no satisfechas y las insuficiencias que aún persistan en los planes educativos del país habida cuenta de las iniciativas internacionales de desarrollo y ii) una selección del tipo de apoyo en recursos humanos, técnicos y financieros que han de prestar para resolver esos problemas los asociados para el desarrollo en general y la UNESCO en particular: esta tarea puede facilitarse mediante el uso de una matriz de resultados, como se explica más adelante.

Cada uno de los cinco capítulos del documento de UNESS contiene una serie de preguntas que pueden ser utilizadas como punto de partida del análisis requerido. Sin embargo, este procedimiento no debe seguirse en forma dogmática, ya que el tipo de análisis puede variar según los países en función de la información disponible, la investigaciones y los estudios ya realizados en el lugar o por los asociados exteriores, el contexto político general, etc.

Los capítulos o etapas 1 a 4 se relacionan con la recolección de datos útiles, en tanto que el capítulo o etapa 5 representa la culminación del ejercicio, es decir la definición de la estrategia de cooperación. El proceso de UNESS no debe considerarse un ejercicio de investigación y tampoco implica la recolección de datos primarios. Se trata, por el contrario, de aprovechar la información ya existente, siempre que sea posible, a fin de iniciar un debate con los ministerios y asociados para el desarrollo competentes y definir la estrategia de cooperación que sea más acertado aplicar en las intervenciones de la UNESCO.

Como complemento, los anexos contendrán otros materiales de referencia e informaciones que podrán ser útiles para situar en el contexto adecuado las observaciones realizadas en cuanto a los problemas educativos y los desafíos del desarrollo estudiados en el documento de UNESS. Todos los datos, estadísticas y análisis accesorios que se requieran para crear una UNESS confiable pueden ser agregados como anexos. Se anexará también la lista de todas las fuentes documentales utilizadas, las entrevistas

realizadas y/o las consultas efectuadas durante el todo proceso de elaboración de la UNESS. Con el tiempo, los documentos de UNESS constituirán un elemento valioso de la memoria del Sector de Educación.

El espacio que podrá asignarse a cada uno de los cinco capítulos será variable y dependerá no sólo del cúmulo de detalles que la oficina fuera de la Sede desee incorporar a un documento de UNESS, sino, además, de los múltiples usos que se haya previsto darle (servir de estudio analítico de las necesidades del país; de documento de antecedentes para CCA/MANUD, o incluso de declaración de la estrategia de la UNESCO, etc.). Por consiguiente, aunque para esta etapa de inicio de la UNESS se recomienda, en general, un texto de aproximadamente treinta páginas (sin anexos), las respectivas oficinas fuera de la Sede quedarán en libertad para determinar la extensión efectiva del documento que deberán preparar sus países. Independientemente de la extensión total del documento, se recomienda encarecidamente que la suma de los capítulos 1 y 2 represente menos del 60% del texto principal y que el capítulo 5, que aborda la estrategia de cooperación de la UNESCO, constituya alrededor del 20% del documento (sin anexos).

## **3.2. Capítulo 1: desafíos y prioridades nacionales en materia de desarrollo**

Este capítulo debe describir el contexto en función del cual se han elegido las prioridades nacionales de desarrollo, y contribuir a destacar el estado del desarrollo socioeconómico general, así como las principales realizaciones del país y los problemas y desafíos que enfrenta. Este marco global del desarrollo y el grado de prioridad de los problemas y las estrategias del país ofrece una base para conocer el contexto y las prioridades más específicas y detalladas sobre la educación que se describirán en el capítulo 2 sobre los desafíos, prioridades y estrategias nacionales en ese ámbito.

### **3.2.1. Contexto del desarrollo económico, social y humano**

Esta primera sección debería incluir una breve descripción de los principales desafíos que plantea el desarrollo del país, a fin de situar las prioridades del sector de la educación en ese marco global. Además de identificar los factores que distinguen la trayectoria de desarrollo del país en cuestión, convendría establecer comparaciones con países análogos, a saber países menos adelantados, países en situación de postconflicto, países del grupo E-9, países de la misma región, etc.

Normalmente, un DELP y/o el informe del PNUD sobre el desarrollo humano nacional podrían cumplir este propósito, como también lo haría cualquier documento CCA

reciente. Asimismo, podrían ser un buen punto de partida las estadísticas contenidas en la cuadro 1 del Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo, si bien sería necesario indagar más allá del último año para identificar las orientaciones de tales indicadores, ya que describen algunos de los aspectos esenciales del contexto general de desarrollo del país.

Los informes de evaluación del UNICEF, el FNUAP y las instituciones de Bretton Woods, así como sus documentos estratégicos por países o las secciones introductorias de los documentos descriptivos de proyectos bilaterales y multilaterales, también podrían ser de utilidad, siempre que se citaran las referencias bibliográficas pertinentes. Dado que los contextos nacionales son muy diferentes, no es posible afirmar cuáles de las preguntas presentadas a continuación serán más importantes para describir el contexto global y los desafíos planteados; sin embargo, las preguntas podrán ofrecer algunas indicaciones preliminares:

- ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?
- ¿Cuáles son los principales grupos socioeconómicos, étnicos, religiosos o lingüísticos dentro de la población y cómo se cifra su nivel relativo de participación en la educación? ¿Existen tradiciones socioculturales que representen factores importantes que hayan de tenerse en consideración en una estrategia de desarrollo y en la cooperación para el desarrollo ?
- ¿Qué tipos de disparidades se observan en el país? ¿Cuál es la situación de las disparidades entre los sexos y cuál es su naturaleza? ¿Quiénes son los marginados? ¿Cuál es la tasa de alfabetización?
- ¿Cuáles son las principales características y tendencias de la situación económica? ¿Cuáles son las principales fuentes de medios de subsistencia?
- ¿Cuál es el índice de Desarrollo Humano (IDH) y cómo ha evolucionado a través de los años? ¿Cuáles son los principales factores intrínsecos que contribuyen a reducir o elevar el IDH?
- ¿Cuál es la tasa actual de incidencia de la pobreza y cómo ha evolucionado? ¿Cuáles son los principales factores que explican la tendencia observada?
- ¿Cuáles son las tasas de prevalencia y de propagación del VIH/SIDA?
- ¿Cuál es la situación con respecto a la gestión de la cosa pública? ¿Qué caracteriza al marco político e institucional? ¿Cuáles son los rasgos distintivos de las posiciones directivas?

Esta sección debe ofrecer un panorama analítico de esos elementos importantes que configuran el contexto general del país y los desafíos de su desarrollo. No se trata simplemente de una lista de hechos o estadísticas, sino, más bien, de una relación que destaque los principales factores que caracterizan la situación y la evolución del desarrollo del país en general y de la educación en particular.

Los desafíos que plantea el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en el país de que se trate pueden proporcionar también una visión instantánea de los problemas y obstáculos por superar, como se desprende del siguiente ejemplo:

**Ejemplo de las dificultades que deberá vencer un país para alcanzar los ODM**

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	Situación actual del país
Reducir a la mitad el número de personas que viven en situación de extrema pobreza entre 1990 y 2015.	55% de la población subsiste con menos de un dólar al día.
Reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre.	29% de los niños tiene un peso inferior al normal.
Velar por que todos los niños y niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.	Menos del 60% de los niños en edad de recibir enseñanza primaria asisten a la escuela. Siete millones de niños en edad de recibir enseñanza primaria no están escolarizados.
Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria para el año 2005.	El porcentaje de niñas matriculadas en educación primaria es de 92%. En algunos estados, en particular en la región norte del país, es inferior al 40%.
Reducir en dos terceras partes la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años.	Uno de cada cinco niños muere antes de cumplir cinco años de edad. Las principales causas de mortalidad son el paludismo (33%), las enfermedades evitables gracias a la vacunación (22%), la diarrea (19%) y las infecciones respiratorias agudas (16%).
Reducir en tres cuartas partes entre 1990 y 2015 la tasa de mortalidad materna provocada por el embarazo o el parto.	Uno de cada 100 nacimientos provoca la muerte de la madre. Las mujeres que viven en el norte del país tienen una probabilidad sobre 15 de morir a causa de una enfermedad relacionada con el embarazo.
Detener y comenzar a reducir la propagación del VIH/SIDA	5% de la población –más del 10% en algunos estados-- está infectada por el VIH. Hay más de un millón de niños huérfanos a causa del SIDA.
Reducir a la mitad el porcentaje de personas que carecen de acceso al agua potable, de aquí a 2015.	Menos del 50% de las poblaciones rurales tienen acceso a una fuente de agua salubre.

### **3.2.2. Prioridades nacionales de desarrollo**

En esta segunda sección deberán analizarse las prioridades nacionales de desarrollo y, en particular los elementos fundamentales de la Estrategia de Lucha contra la Pobreza. Lógicamente, el plan de desarrollo nacional en curso y el DELP, junto con cualquier documento marco o legislativo asociado a ellos, deberán ser los documentos primordiales de esta sección.

Según su naturaleza, el plan nacional de desarrollo podría –o no– traducirse en cifras. También podría haberse establecido una jerarquía de prioridades entre las políticas, aunque no se tradujera necesariamente en el presupuesto. En el caso de contar con un marco de gastos a plazo medio, éste deberá ser rigurosamente examinado junto con las prioridades presupuestarias de los planes anuales del período que abarca. El plan nacional estará tal vez en proceso de revisión por haber transcurrido su período de vigencia.

Esta sección debería incluir una visión general de las políticas, estrategias y prioridades nacionales de desarrollo, habida cuenta del contexto y los desafíos que se hayan descrito en la sección anterior. Algunas de las preguntas que podrían formularse serán por ejemplo las siguientes:

- ¿Cuáles son los principales documentos y marcos que indican las orientaciones de la política y las prioridades de desarrollo en el país?
- ¿Cuáles son las políticas y estrategias macroeconómicas (por ejemplo, la Estrategia de Lucha contra la Pobreza)? ¿Cómo se elaboran estas políticas y estrategias? ¿Qué ministerio es el principal responsable de ellas y qué contactos mantiene con otros ministerios con miras a su formulación? ¿Cuál es el nivel de participación en la labor de los distintos interesados?
- ¿Se cuenta con estrategias nacionales que apunten al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y qué lugar ocupa el desarrollo en la valorización de los recursos humanos en general y la educación en particular?
- ¿Qué marco estratégico determina el establecimiento de las prioridades del presupuesto (por ejemplo, un marco de gastos a plazo medio)? ¿Coinciden estas prioridades con las prioridades teóricas de la política o del plan?

### **3.3. Capítulo 2: desafíos, prioridades y estrategias en materia de educación**

El capítulo 2 se ocupa más concretamente del sector de la educación (tanto en un entorno formal como en uno no formal), situando la educación en el marco de las

prioridades y estrategias nacionales de desarrollo identificadas y analizadas en el capítulo 1 y apunta, en primer lugar, a describir y analizar los principales problemas y desafíos (y realizaciones recientes) del sector de la educación y, en segundo lugar, a definir el eje del gobierno en materia de prioridades y estrategias educativas. Como el capítulo 1, éste debería incluir, además de la presentación de las prioridades y estrategias del gobierno en materia de desarrollo de la educación, un análisis de las prioridades presupuestarias inscritas en dichos planes. Esto tiene por objeto llegar a identificar todas las insuficiencias esenciales en materia de políticas o de recursos financieros y humanos en los planes de desarrollo de la educación aplicables al conjunto del sector en el país.

La información necesaria para la redacción de este capítulo, como para el capítulo anterior, puede obtenerse tanto en los planes nacionales de desarrollo como en los programas de apoyo de las asociados internacionales para el desarrollo, así como a través de entrevistas y reuniones de consulta celebradas con los principales interesados.

### **3.3.1. Contextos y desafíos en materia de educación en el país**

Esta primera sección debe contener un análisis de las realizaciones, los problemas y los desafíos a todos los niveles y en todas las modalidades de educación respecto de los educandos de todas las edades (desde el nivel preescolar hasta la enseñanza superior, comprendida la educación no formal). La descripción y el análisis deben abarcar la totalidad del sector y, en caso necesario, realizarse por subsectores: la atención y educación de la primera infancia o AEPI, la educación no formal, incluida la alfabetización, la educación primaria, la educación secundaria, la enseñanza técnica y profesional, la educación especial, la formación de docentes y la educación superior. Las cuestiones globales relacionadas con la planificación, la gestión, la administración y los aspectos financieros, las necesidades especiales y la educación inclusiva, la educación sobre el VIH/SIDA, las asociaciones, etc., pueden ser analizados como temas transversales o por subsectores, según se estime conveniente.

En la preparación de esta sección cabe destacar dos aspectos importantes:

- No se trata de proceder a un análisis sectorial, tampoco deberían recolectarse datos primarios. Se trata, más bien, de reunir la documentación existente en una forma estructurada, con el fin de aportar la información pertinente para la definición y la elaboración de la estrategia de cooperación de la UNESCO.
- Esta sección no deberá ser una simple compilación y síntesis de la documentación ya existente; habrá de ir más allá y analizará -y en caso necesario interpretará- la situación vigente, los problemas del momento y los eventuales desafíos que

surjan a la luz de las convenciones y los marcos internacionales de desarrollo, como respecto de los objetivos de la EPT.

Para la redacción de esta sección las oficinas fuera de la Sede analizarán los problemas y los desafíos educativos de mayor trascendencia para el país de que se trate. A continuación figuran algunas preguntas que podrían formularse en tal caso:

- ¿Cuál es la estructura actual de la educación? ¿Se ha previsto una reforma? De ser así, ¿qué repercusiones tendrá ésta en el desarrollo futuro de la educación? ¿Existen posibilidades de prever la instauración del aprendizaje a lo largo de toda la vida?
- ¿Cuáles son los principales documentos en los que figuran las leyes y reglamentos, las políticas y los planes relacionados con la educación? ¿Existen cuestiones importantes que no se abordan en esas políticas y planes?
- ¿Cuáles son las características de las realizaciones pasadas en el campo de la educación?
- ¿Cuáles son los principales problemas y desafíos en materia de educación (acceso a la educación y participación en ella, tendencias de la matrícula, eficacia interna, calidad de la enseñanza/aprendizaje, disparidades geográficas varones/ niñas/sociales, tasas de alfabetización, financiación de la educación, aspectos institucionales, cuestiones de gestión y/o administración, etc.)?
- Cuando sea pertinente, ¿cuáles han sido las repercusiones del VIH/SIDA y la respuesta del sector de la educación ante esta pandemia?
- ¿Cómo se distribuyen los recursos financieros y humanos entre los distintos subsectores de la educación? ¿Se utilizan los recursos de manera eficaz y adecuada? ¿Qué nivel de dependencia existe entre la educación y la financiación externa?

### **3.3.2. Prioridades y estrategias nacionales en materia de educación**

Esta segunda sección describe las políticas, prioridades y estrategias nacionales en el campo de la educación. En la práctica, las políticas pueden expresarse de diversas maneras, ya que las tradiciones del país entran en juego. En general, hay una legislación y textos administrativos que rigen la gestión y la administración del sistema educativo. Es posible que la política nacional en materia de educación se defina de manera bastante informal en discursos ministeriales o artículos de prensa. Pero puede presentarse más oficialmente en documentos escritos: un “documento marco”, un “libro verde” (proyecto) o un “libro blanco”. También habrá probablemente informes de comisiones especiales encargadas de la educación. Las decisiones del gobierno podrán apoyarse en políticas que no se hayan expresado públicamente; este tipo de políticas implícitas podrá orientar las disposiciones que adoptan diariamente los organismos con responsabilidades específicas en la educación como, por ejemplo, las

juntas de exámenes o los servicios encargados de la elaboración de los programas de enseñanza. Todos estos elementos de decisión, oficiales o no, explícitos o no, deberán ser analizadas en esta sección del documento de UNESS.

Como en el caso de la sección anterior, la presentación de las políticas y prioridades educativas del país debe traducirse en un análisis de la forma en que dichas políticas y prioridades permiten o no responder a las dificultades y desafíos que el país enfrenta, por no hablar de su conformidad con los marcos internacionales de desarrollo, en particular los objetivos de la EPT, etc. En la redacción de esta sección, las siguientes preguntas pueden proporcionar una orientación inicial:

- ¿Cuáles son las políticas, prioridades y estrategias del país en materia de educación según se plasman en su constitución, sus planes sectoriales, los componentes educativos del DELP, etc.? ¿Son coherentes esos documentos o contienen contradicciones entre las políticas que expresan? ¿Se aprecia en ellos una adecuada concordancia con el documento del MANUD?
- ¿Cuáles son las esferas más críticas para el logro de los objetivos de la EPT y cómo pretende el país abordarlas? ¿Las iniciativas de educación no formal se han considerado pertinentes como modalidades educativas?
- ¿Garantizan las políticas y prioridades nacionales un desarrollo equilibrado de la educación? Los recursos asignados a la educación ¿condicen con las políticas y prioridades planteadas?
- ¿Existen planes de reforma de la educación (en materia de gestión, descentralización, formación de docentes, elaboración de programas de enseñanza, exámenes, derechos de matrícula, subsectores específicos, por ejemplo, la educación no formal, la AEPI, la alfabetización, la educación superior, etc.), cómo se han elaborado y aplicado? ¿Existen insuficiencias evidentes en la elaboración y el alcance de estas reformas?
- ¿Proporcionan los planes existentes información confiable sobre las necesidades financieras de desarrollo de la educación durante varios años? ¿Han evolucionado los gastos públicos en educación como para llegar a cumplir el objetivo recomendado en el plano internacional (6% del PIB)?
- ¿Qué ámbitos y estrategias de fortalecimiento de la capacidad requieren apoyo urgente (planificación y gestión de la educación en los planos nacional o subnacional y en toda la gama de servicios educativos, es decir, la formación de docentes, la elaboración de programas de enseñanza, los exámenes, etc.)?



### **3.4. Capítulo 3: prioridades y ámbitos de intervención de los asociados para el desarrollo**

El capítulo 3 hace un inventario de los ámbitos de intervención de los organismos de desarrollo internacionales y locales y de sus prioridades en materia de apoyo al sistema educativo del país. Como en los capítulos anteriores, la enumeración de estos ámbitos es sólo el punto de partida de un análisis de las insuficiencias del apoyo indispensable que debe trascender la etapa de examen de la concordancia entre las políticas del gobierno y sus prioridades presupuestarias para llegar al análisis de las contribuciones de los asociados a la resolución de los principales problemas y desafíos en materia de desarrollo educativo. Este análisis tiene un doble propósito: por un lado, facilitar la elaboración de una estrategia de apoyo de la UNESCO que no responda solamente a las necesidades y exigencias de los países en materia de desarrollo de la educación con arreglo a sus prioridades y su calendario y, por otro, intensificar las sinergias entre las futuras actividades de apoyo de la Organización y las de los demás asociados para el desarrollo. El proceso de UNESS, en concordancia con la Declaración de París y el Plan de Acción Global sobre Educación para Todos, estudiará si el apoyo de los donantes se presta de forma coordinada, armoniosa y eficaz, y si está concebido de modo que se eviten las duplicaciones y la superposición de actividades.

Por lo general, será fácil conocer los compromisos de los asociados para el desarrollo pero mucho menos estar al corriente de sus desembolsos o prever las corrientes de recursos que provendrán de ellos. Para proceder a este análisis de las estrategias, prioridades y ámbitos de intervención de los organismos donantes locales e internacionales, se podrían plantear por ejemplo algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales asociados para el desarrollo (organismos multilaterales y bilaterales), y cuáles son sus esferas prioritarias de intervención, sus recursos financieros, el grado y la duración de su participación y las modalidades de su asistencia? En cuanto a sus intervenciones, ¿emplean mecanismos y procesos institucionales nacionales o están regidos por administraciones diferentes a través de procesos paralelos?
- ¿Hay además ONG y organizaciones de la sociedad civil que presten apoyo a la educación, y cómo operan respecto de las prioridades nacionales?
- ¿Las intervenciones de los donantes están repartidas por zonas geográficas, temas o subsectores y cómo se han definido dichas divisiones?

- ¿Qué iniciativas de fortalecimiento de capacidades aplican y/o proyectan poner en práctica los principales asociados para el desarrollo? ¿Se ha realizado un esfuerzo para reunir esas contribuciones en un plan global común? ¿Qué obstáculos han entorpecido esos esfuerzos? ¿Cómo se han determinado las esferas prioritarias y modalidades de fortalecimiento de capacidades?
- ¿Cuáles son los mecanismos existentes de coordinación entre los donantes? ¿Quién dirige esa coordinación? ¿Qué papel desempeña el gobierno en la coordinación entre los donantes? ¿Cuál es el grado de armonización y de ajuste de las actividades de los donantes en los países? ¿Qué organización lidera en materia de educación y cómo cumple su cometido?
- ¿Se realizan análisis sectoriales anuales y/o a mitad de período? ¿Son eficaces? ¿Cómo participan los donantes en esas operaciones de examen conjunto? ¿Cuál es la participación de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO en esos ejercicios?

Además, sería útil conocer cabalmente lo que el gobierno y el conjunto de los donantes esperan de la UNESCO y cuáles son las exigencias de apoyo que se han formulado a la Organización. En general, en esta sección además de analizarse los aportes de otros interesados, deberá evaluarse la pertinencia de las expectativas asociadas con las contribuciones de la UNESCO, a la luz de las estrategias y prioridades nacionales de desarrollo de la educación, las necesidades ya identificados de fortalecimiento de capacidades y los mecanismos existentes de coordinación de los donantes. Por regla general, la fuente de información para este análisis será el informe de las conversaciones celebradas con el gobierno y/o las reuniones de coordinación entre donantes en las que, con cierta frecuencia, se solicita a la UNESCO que desempeñe un papel específico.

### **3.5. Capítulo 4: Orientaciones del programa de la UNESCO**

En el capítulo 4 se analiza el apoyo prestado por la UNESCO en el pasado y en la actualidad al desarrollo de la educación a nivel nacional, habida cuenta de su historia reciente y de su participación actual en el ámbito de la educación, en el marco de sus programas ordinario y extrapresupuestario. Este ejercicio será útil para concebir una estrategia de la UNESCO que responda a las necesidades de los países (compatibilidad con las prioridades nacionales) y tome en cuenta el mandato y la ventaja comparativa de la Organización (papel estratégico y normativo), reforzando al mismo tiempo las posibles sinergias entre la ayuda que ofrece la UNESCO y la

que proponen otros asociados para el desarrollo (armonización de la acción de los donantes).

### **3.5.1. Apoyo pasado y presente de la UNESCO al desarrollo de la educación en los países**

Esta sección ofrece un análisis imparcial sobre el apoyo prestado por la UNESCO en el pasado y en la actualidad al desarrollo de la educación en el país. Se elaborará una lista de las esferas y actividades del programa que la UNESCO ha apoyado durante el ejercicio bienal anterior (2004-2005) y el que está en curso (2006-2007) con una mención de los recursos financieros (y, dentro de lo posible, humanos) asignados.

Puede prepararse un cuadro a tal efecto, como en el siguiente ejemplo:

#### **Ejemplo de desglose de los gastos por actividad y fuente presupuestaria en dólares E.E.U.U.**

Actividad	Programa Ordinario		Proyectos extrapresupuestarios		
	2004-2005	2006-2007	Monto	Duración del proyecto	Fuente de financiación
Apoyo a la EPT	227.346	300.000	30.580	2005-2006	Gob. y ONG
			100.000	2005-2008	NORAD Fondos fiduciarios
Fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión	127.385	150.000	245.000	2006-2007	Gob. y ONG
<b>Total</b>	354.731	450.000	375.580		

En esta sección la oficina fuera de la Sede deberá explicar cómo se hizo la selección de los ámbitos que reciben apoyo y en qué consistió ese apoyo en la práctica y deberá mencionar las enseñanzas obtenidas de la cooperación presente y pasada con los países desde la perspectiva del mandato y la ventaja comparativa de la Organización, por una parte, y de las expectativas del gobierno, por otra. Cuando se hayan realizado evaluaciones -sean internas o externas- es aconsejable incluir en esta sección recomendaciones y cualquier tipo de comentarios que ayuden a mejorar el apoyo prestado por la Organización.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad en la redacción de esta sección:

- ¿Cuáles son las principales esferas de apoyo y las actividades del Programa Ordinario precedente y del que está en curso que benefician al país (ámbitos de intervención, modalidades de aplicación y costos)? ¿Cómo se identificaron y se seleccionaron?
- ¿Cuáles son los proyectos extrapresupuestarios pasados y en curso (ámbitos de intervención, modalidades de aplicación y costos) que se reciben apoyo? ¿Qué relación existe entre los ámbitos inscritos en el Programa Ordinario y los proyectos extrapresupuestarios?
- ¿Qué evaluaciones se han realizado sobre el apoyo pasado y presente prestado por la UNESCO al desarrollo de la educación en el país? ¿Qué lecciones para el futuro se han desprendido de ellas? ¿Hay otras evaluaciones del apoyo de los donantes para la educación que tengan repercusiones en los programas llevados a cabo en el país?
- En los casos en que se aplican cualesquiera de las tres iniciativas principales de la EPT en un país (EDUSIDA, LIFE y TTISSA), ¿cuál sería el papel de la UNESCO y sus estrategias de apoyo a favor de dichas iniciativas en el contexto de las acciones de desarrollo de la educación en el plano sectorial?
- ¿Qué papel desempeña la UNESCO en las asociaciones para el desarrollo y la coordinación con los demás organismos de desarrollo? ¿Cómo contribuye la UNESCO a los procesos de CCA/MANUD y cuál es su participación en ellos? ¿Qué lecciones pueden obtenerse del papel que desempeña la UNESCO y del que podría desempeñar en relación con el apoyo prestado por los asociados para el desarrollo al fortalecimiento de la educación en el país de que se trate?

### 3.5.2. Prioridades del programa de la UNESCO en materia de educación

En esta sección se presentarán las principales características de las prioridades del programa –explícitas e implícitas– del ejercicio bienal en curso, consideradas a la luz del mandato de la UNESCO, cuya misión es ejercer una función normativa y consultiva ante las autoridades nacionales de educación y contribuir al fortalecimiento de las capacidades en el país. Será útil comparar las prioridades estratégicas fijadas en el Plan de Acción Global sobre Educación para Todos con las prioridades identificadas en el capítulo 2, e indicar, en particular, el papel que se espera que cumpla la UNESCO en la aplicación de ese plan en el país.

Para presentar los programas de educación y los temas transversales de la UNESCO en relación con las prioridades nacionales de desarrollo de la educación, podrían formularse algunas de las preguntas siguientes:

- En lo referente al ejercicio bienal en curso, ¿cuáles son las prioridades del programa más importantes para el país? ¿Las tienen en cuenta las políticas y prioridades de

desarrollo de la educación en el país? ¿Reciben el apoyo de otros asociados para el desarrollo? ¿Se observan insuficiencias en dicho apoyo? ¿cuáles son?

- ¿Existen otros programas de la UNESCO en materia de educación que guarden relación con las estrategias y prioridades del país?
- ¿Qué misiones y ámbitos de intervención del Plan de Acción Global sobre Educación para Todos (y/o prioridades internacionales de desarrollo) sería mejor que tomara a su cargo la oficina fuera de la Sede para prestar su apoyo al país?
- ¿De qué medios dispone la oficina fuera de la Sede para identificar las necesidades de educación de un país y responder a ellas (por ejemplo, número de países atendidos por la oficina multipaís, número y perfil del personal de educación permanente y/o temporero, estimación del número de horas de enseñanza, etc.)?
- Una vez identificados, como se señala anteriormente, los papeles que debería asumir la UNESCO (número y perfil del personal docente, recursos, etc.), ¿qué medios necesita como mínimo la oficina fuera de la Sede para apoyar el desarrollo de la educación nacional? De no alcanzarse ese objetivo, ¿cuáles serían las hipótesis que la UNESCO podría prever para prestar su apoyo? ¿Qué entidades de la Organización (Sede, oficinas regionales de educación e Institutos) deberían contribuir a profundizar en los estudios y a aplicar el apoyo definido en la UNESS?

### **3.6. Capítulo 5: Estrategias de cooperación para el desarrollo de la educación nacional**

Este capítulo final reseña los principales ámbitos y estrategias de apoyo de la UNESCO al desarrollo de la educación nacional. Su propósito es definir las políticas y estrategias de la UNESCO en materia de educación en un país dado, presentar una visión de las intervenciones que la Organización se propone realizar y hacer lo necesario para que el punto de vista del país se tenga en cuenta al elaborar la Estrategia a Plazo Medio de la Organización y en los programas bienales relativos a la educación. Una vez que los órganos rectores de la UNESCO hayan aprobado estos programas generales, este capítulo deberá:

- Facilitar la preparación, por las oficinas fuera de la Sede, del plan de trabajo efectivo en el país dirigido a apoyar las prioridades nacionales en función de las necesidades e insuficiencias anteriormente identificadas;
- Proporcionar elementos de análisis y de reflexión sobre los programas al Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países con miras a la aplicación de CCA/MANUD, con hincapié en su componente de educación;
- Constituir un depósito de información para la UNESCO;
- Ayudar a la elaboración y la puesta en práctica de programas de perfeccionamiento del personal, de acuerdo con las necesidades en materia de capacidades y de dotación de personal previamente identificadas;

- Contribuir, en definitiva, a una cooperación más eficaz y más adecuada con los Estados Miembros, que tenga en cuenta las prioridades y estrategias nacionales y se aplique en concertación con los asociados internacionales para el desarrollo.

### **3.6.1. Insuficiencias y nuevas necesidades en materia de educación en el país**

En esta sección se identifican todas las insuficiencias y las nuevas necesidades en materia de planificación y materialización del desarrollo de la educación en el país. Puede tratarse de cuestiones y aspectos que la oficina fuera de la Sede estime necesario abordar o que, a su juicio, no hayan recibido la debida atención en las políticas y los planes del país en materia de educación, o bien actividades complementarias que el gobierno, la sociedad civil y/o los asociados para el desarrollo pueden considerar adecuado ejecutar para superar las insuficiencias en recursos humanos, técnicos y financieros y las lagunas en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, habida cuenta de la función normativa de la UNESCO y de los marcos internacionales de desarrollo.

A continuación figuran ejemplos de preguntas que pueden formularse a este respecto:

- ¿Cuáles son los problemas relacionados con el desarrollo de la educación que no han recibido la debida atención en las políticas y los planes nacionales en materia de educación a la luz de las necesidades del país ya identificadas y los objetivos internacionales de desarrollo?
- ¿Cuáles son insuficiencias y/o las nuevas necesidades que se han hecho sentir en cuanto a datos, políticas, capacidades, medios financieros y/o coordinación con los donantes (incluidos los DELP, el MANUD, etc.)?
- Los estudios y planes nacionales, ¿contienen datos y análisis suficientes que sirvan de base, por ejemplo, para la elaboración de un documento de UNESS?
- ¿En qué forma pueden los asociados para el desarrollo ayudar a superar estas insuficiencias?
- ¿Cómo podemos prestar ayuda para la formulación de las políticas y la planificación?
- ¿Cuenta la oficina fuera de la Sede con los recursos necesarios para responder a las necesidades nacionales de desarrollo de la educación? ¿Qué se requeriría para superar las insuficiencias más flagrantes?

El “análisis de las necesidades de apoyo” indicará la importancia del respaldo que la oficina fuera de la Sede deberá dar al gobierno, a petición de éste, cuando establezca contacto con los organismos de financiación y emprenda la movilización de los recursos humanos y financieros. Por consiguiente, dicho análisis será de gran utilidad con miras a la elaboración del programa de la UNESCO, y permitirá además que la Organización contribuya a mejorar la coordinación internacional de la EPT y a la aplicación del Plan de Acción Global sobre Educación para Todos en el país.

### **3.6.2. Intervenciones propuestas: ámbitos y estrategias**

Ésta es la última sección del documento de UNESS. Fue concebida como la culminación lógica de los análisis y argumentos contenidos en los capítulos anteriores y se basa en los principios siguientes:

- La UNESS se ajusta a las prioridades nacionales de desarrollo del gobierno y a las identificadas específicamente para el Sector de la Educación:
- Se basa en:
  1. un análisis de las condiciones y los desafíos del desarrollo de la educación en el plano nacional;
  2. una evaluación de las políticas y prioridades del gobierno frente a estos problemas y desafíos;
  3. el inventario de los apoyos prestados por los asociados para el desarrollo;
  4. las lecciones que ha arrojado la cooperación presente y pasada de la UNESCO –y la de otras entidades– en favor del desarrollo de la educación en el plano nacional;
  5. un examen de la relación existente entre las insuficiencias del sistema educativo y las ventajas comparativas y las prioridades estratégicas de la UNESCO en el ámbito de la educación, así como del papel normativo que incumbe asumir a la Organización con arreglo a los marcos y convenciones internacionales de desarrollo.

### **Racionalización del apoyo de la UNESCO**

Una de las ideas esenciales del concepto de UNESS –a la que se suma el hecho importante de que a petición de sus órganos rectores la Organización debe asumir un papel mucho más estratégico de apoyo a las prioridades de la educación en los distintos países–, es que habida cuenta de sus recursos limitados la UNESCO reservará su apoyo en el futuro sólo algunas esferas de acción esenciales en el país considerado y se comprometerá durante varios años, a fin de mejorar la eficacia y las repercusiones de su cooperación.

En principio, para cada proceso de UNESS, se seleccionarán tres componentes del programa (cinco como máximo) y se concentrará en ellos el apoyo de la UNESCO durante el próximo ejercicio bienal. La formulación o la estructura de esos componentes se dejará a discreción de la oficina fuera de la Sede que deberá tomar en cuenta no sólo el orden de prioridades de las políticas y estrategias nacionales, sino también la complementariedad y la sinergia de sus intervenciones con las de los asociados para el desarrollo, así como el mandato normativo de la Organización, sus recursos, sus capacidades y sus prioridades.

A continuación figuran algunos ejemplos que ilustran la latitud que se deja a la oficina para la elaboración de la matriz de resultados suponiendo que la oficina fuera de la Sede seleccione cinco componentes para su programa de apoyo y cooperación con un Estado Miembro:

- la oficina fuera de la Sede selecciona sólo un objetivo de desarrollo y luego define cinco resultados que han de obtenerse con su apoyo para este objetivo;
- la oficina fuera de la Sede selecciona dos objetivos y luego define cuatro resultados que han de obtenerse con su apoyo para el primer objetivo y uno solo para el segundo;
- la oficina fuera de la Sede selecciona cinco objetivos y luego define un resultado que ha de obtenerse con su apoyo para cada uno de estos objetivos.

Como se señaló anteriormente, la selección de un ámbito de apoyo (o de un componente del programá) incumbe a la oficina fuera de la Sede que se basará a tal efecto en las diversas consultas realizadas con el gobierno y con otros interesados y en las investigaciones complementarias descritas en los capítulos anteriores. El alcance de uno de los ámbitos o componentes de cooperación seleccionados puede ser más o menos amplio. Podría tratarse de un elemento subsectorial (por ejemplo, la formación permanente de los docentes de la enseñanza primaria; la educación de adultos, etc.); intersectorial (por ejemplo, los resultados del aprendizaje en todos los niveles de educación; el fortalecimiento de la dirección nacional de la coordinación de los donantes; la descentralización, etc.); y/o abarcar todas las etapas de un ciclo (por ejemplo, desarrollo de las capacidades institucionales de planificación, de seguimiento y de evaluación; identificación y evaluación de los proyectos y movilización financiera en su favor etc.).

La oficina fuera de la Sede aprovechará las posibilidades que le ofrece esta flexibilidad para concebir un programa coherente cuya aplicación propondrá para el próximo ejercicio bienal, evitando así una disgregación en microactividades, que sólo suelen tener escasas repercusiones en el desarrollo de la educación en el país.



## **Matriz de resultados de la UNESS**

Por medio de la UNESS la UNESCO elaborará su estrategia de apoyo a los Estados Miembros y a la cooperación con éstos en función de las necesidades, prioridades y estrategias de desarrollo de la educación en el país de que se trate. Para preparar dicha estrategia de cooperación orientada hacia los resultados, que permita a la UNESCO contribuir al desarrollo nacional pretando apoyo técnico y ayudando al fortalecimiento de las capacidades en materia de formulación de las políticas, las estrategias, el seguimiento y la evaluación, en sinergia con los asociados para el desarrollo, será posible valerse de la matriz de resultados que figura a continuación, lo cual debería facilitar la elaboración de ésta por parte de la UNESS.

Algunos detalles de esta matriz podrán variar de un país a otro, pero habrá que velar por que la matriz indique claramente qué resultados definidos por el propio país deben perseguirse en el sector de la educación (resultados a plazo medio), y qué problemas e insuficiencias fundamentales han de ser resueltos (principales problemas y desafíos) y qué medidas propone tomar la UNESCO para subsanar tales problemas y e insuficiencias en materia de desarrollo (véase también la sección 2.7 relativa al seguimiento y la evaluación).

Objetivo: puede seguir el mismo criterio que los planes nacionales de educación, pero debe ser revisado en función de las prioridades del programa de la UNESCO				
Resultado a plazo medio (de aquí a 2013)	Principales problemas y desafíos	Propuestas de acción de la UNESCO (2008-2009)	Resultado o producto (de aquí a 2009)	Asociaciones
<b>Resultado 1:</b> Indicar un resultado prioritario cuya realización se propone apoyar la oficina fuera de la Sede (para 2013, por ejemplo), para garantizar la sincronización con la Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO u otros objetivos, o según un calendario de ejecución que parezca pertinente habida cuenta de los planes nacionales y los programas de los asociados para el desarrollo (MANUD por ejemplo).	Elegir uno de los principales problemas/ una de las principales insuficiencias identificad/ a/os en la sección precedente (sobre análisis de las insuficiencias) o interdependientes y que la UNESCO propone contribuir a superar en los años venideros	Describir una actividad o un conjunto de actividades afines que la UNESCO debe llevar a cabo en el marco del nuevo ejercicio bienal (2008-2009) a fin de contribuir a subsanar la(s) insuficiencia(s) indicada(s) en la columna precedente y obtener así los resultados en materia de desarrollo definidos el(los) plan(es) nacional(es) relativo(s) a la educación. Dicha descripción puede mencionar las modalidades indicativas de apoyo (conocimientos técnicos, investigación, formación, taller, etc.)	Enunciar resultados concretos esperados gracias a la acción de la UNESCO y/o, cuando sea posible, los objetivos correspondientes a los planes nacionales de educación que deben lograrse de aquí a 2009.	<u>Nacionales:</u> Indicar un beneficiario principal o algunos de ellos e instituciones asociadas interesadas por la(s) actividad(es) y su papel respectivo.
			<b>Costo indicativo (en dólares EE.UU.)</b> Estimación de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo loa acciones, desglosadas por recursos básicos (Programa Ordinario); recursos adicionales (extrapresupuestarios) y/o financiación de contrapartida (véase la sección 2.6.2).	<u>Internacionales:</u> Indicar los organismos multilaterales y/o bilaterales con los cuales puedan establecerse asociaciones o coordinar la acción así como su papel respectivo.
<b>Resultado 2:</b>				
<b>Resultado 3:</b>				

## Referencias bibliográficas

- OCDE. 2005. Declaración de París Sobre la Eficacia de la Ayuda Al Desarrollo: Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Responsabilidad. Foro de Alto Nivel, París 28 de febrero – 2 de marzo de 2005. <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>
- GNUD, 2005 Plan de Acción del GNUD para la Aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. julio de 2005. [http://www.undg.org/documents/6189-UNDG\\_Action\\_Plan\\_-\\_Implementing\\_the\\_Paris\\_Declaration.pdf](http://www.undg.org/documents/6189-UNDG_Action_Plan_-_Implementing_the_Paris_Declaration.pdf)
- \_\_\_\_\_. 2005. UN Reform: Harmonization and Alignment to Achieve the Millennium Development Goals. (Info material - Feb 2005).
- UNESCO. 2006. Evaluation of UNESCO Support to National Planning for EFA: Synthesis Report (IOS/EVS/PI/53). Paris, UNESCO y Education for Change Limited, Enero de 2006. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001451/145188e.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2006. UNESCO National Education Support Strategies (UNESS): Report of the Pilot Evaluation Workshop (ED/EPS/2006/RP/13). París, Sector de Educación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001480/148002e.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2006. National Education Sector Development Plan: A result-based planning handbook (ED/EPS/2006/PI/3). Paris, Sector de Educación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001447/144783e.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2006. Informe del Director General sobre el Plan de Acción Global para alcanzar las metas de la Educación para Todos (EPT) (175 EX/8) París, 25 de agosto de 2006. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001468/146880s.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2006. UNESCO National Education Support Strategies (UNESS): Report of the Pilot Evaluation Workshop (ED/EPS/2006/RP/13). Paris, Sector de Educación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001480/148002e.pdf>

## En esta colección:

1. *National policies and programmes and international cooperation: what role for UNESCO?*  
Lucila Jallade, Mohamed Radi y Serge Cuenin
2. *The right to education: Analysis of UNESCO normative instruments*  
Yves Daudet y Kishore Singh
3. *Modelos de simulación para la planificación de políticas educativas*  
Gwang-Chol Chang y Mohamed Radi
4. *Education et formation au Tchad : Recueil d'études thématiques*  
Gwang-Chol Chang y Mohamed Radi (en francés.)
5. *Information tools for the preparation and monitoring of education plans*  
Luis Carrizo, Claude Sauvageot y Nicole Bella
6. *Implementing and financing Education for All*  
Sección de la UNESCO para la Ayuda al Desarrollo Educativo Nacional (ED/EPS/NED)
7. *Decentralization in education: National policies and practices*  
Sección de la UNESCO para la Ayuda al Desarrollo Educativo Nacional (ED/EPS/NED)
8. *Implementing Education for All: Teacher and resource management in the context of decentralization*  
Sección de la UNESCO para la Ayuda al Desarrollo Educativo Nacional (ED/EPS/NED)
9. *Implementation capacity for education sector development plans: the case of Niger*  
Sección de la UNESCO para la Ayuda al Desarrollo Educativo Nacional (ED/EPS/NED)
10. *Education resource projections in the context of sector-wide development planning*  
Sección de la UNESCO para la Ayuda al Desarrollo Educativo Nacional (ED/EPS/NED)