



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



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación

# Planificar la educación, construir EL FUTURO

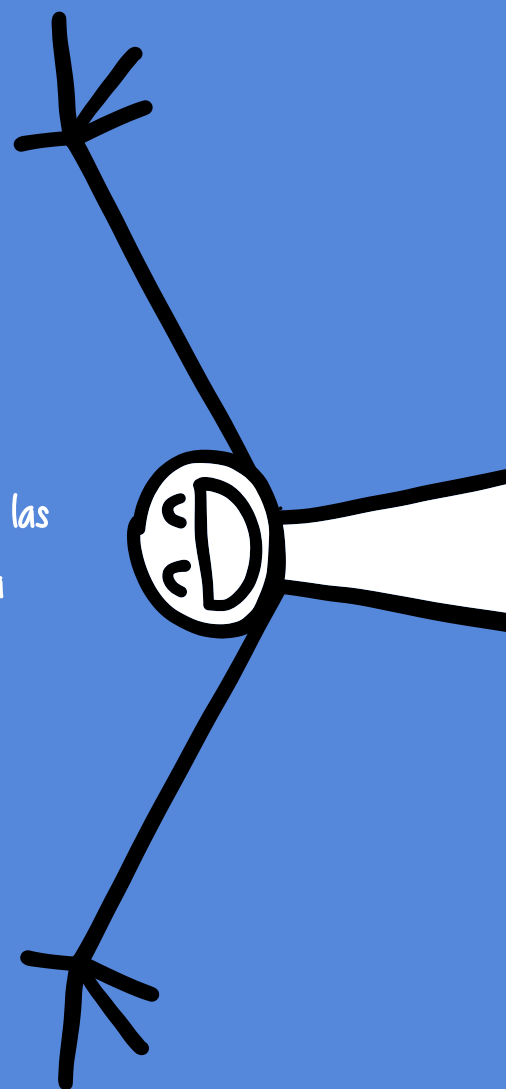


10<sup>A</sup>

ESTRATEGIA DE  
MEDIO TÉRMINO

2018  2021

Estamos complacidos de contar con la aparición de **ELYX**, Embajador Digital de las Naciones Unidas, y personaje del artista Yacine Ait Kaci (YAK).



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este libro no implican la expresión de opinión alguna por parte de la UNESCO o el IIPE referente a la situación legal de países, territorios, ciudades o áreas o sus autoridades, o sobre sus fronteras o límites.

Publicado por:

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación  
7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 París, Francia

Diseño: Julie Chahine

Foto de portada: Anthony Asael/Hemis

Ilustraciones: Elyx by Yacine Ait Kaci (YAK)

Impreso por: IIPE

# Mensaje de la Directora

**F**ortalecer la capacidad de los países para planificar y administrar sus sistemas de educación ha sido siempre la misión del IPE. Durante esta 10ª Estrategia de Medio Término (EMT), para el período 2018-2021, el IPE continuará con su rol de ayudar a los Estados Miembros de la UNESCO a alcanzar sus objetivos educativos en el contexto de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y la nueva agenda de Educación 2030.

Desde su posición privilegiada dentro de la UNESCO y del sistema de las Naciones Unidas, como un todo, el IPE es la única institución exclusivamente dedicada a la planificación y gestión de la educación, ofreciendo a los países el conocimiento y la pericia necesarios para desarrollar soluciones ante los desafíos que surgen en sus contextos particulares. El Instituto desempeña además un papel normativo en su campo ayudando a identificar y desarrollar las mejores prácticas y estándares vigentes.

La anterior Estrategia de Medio Término del IPE, que abarcó el período 2014-2017, fue diseñada a través de consultas y debates sobre los futuros ODS. Los lectores familiarizados con la 9ª EMT notarán que existe una continuidad entre sus prioridades temáticas y aquellas de la 10ª EMT. Ya era claro en 2013 que esas áreas –desigualdad social, resultados de aprendizaje, gobernanza y responsabilidad, y resiliencia de los sistemas educativos– seguirían siendo desafíos en la era post-Educación Para Todos (EPT). Tales prioridades se vuelven a enmarcar en esta nueva Estrategia, con una quinta prioridad temática sobre el financiamiento de la educación, en reconocimiento de la mayor complejidad del escenario de financiamiento y la necesidad y capacidad para mejorar los costos y hacer un seguimiento de las inversiones educativas.

Partiendo de la base de los frutos de la Estrategia anterior, la 10ª EMT continúa con aquello que considera un trabajo esencial, central, a la vez que suma respuestas a los nuevos desafíos emergentes.

Entre los logros clave de la 9ª Estrategia se encuentra la concreción con éxito de la investigación del Instituto acerca de: garantía de la calidad en educación superior, estructuras de carreras docentes y su influencia en la motivación docente, sistemas de datos abiertos para lograr mayor transparencia en el gobierno y el uso y la utilidad de las becas escolares. Sus conclusiones servirán como contenidos en cursos de formación, y serán diseminadas como pautas y herramientas para lograr mejoras en las políticas y su implementación. Se realizarán nuevas investigaciones sobre las prioridades temáticas. Un mayor énfasis en la dimensión “desarrollo” dentro del eje de investigación y desarrollo (I&D) de las tres oficinas garantizará que el IPE ofrezca herramientas para atender la creciente necesidad de tener procesos de planificación y gestión más inteligentes.

Hacia el cierre de la 9ª Estrategia, el IPE ha expandido su oferta de formación a distancia a 26 cursos. El Instituto continuará desarrollando esta flexible modalidad de capacitación, garantizando una mayor cobertura de las prioridades del ODS 4. Durante la 9ª EMT, también ha crecido la cantidad de instituciones de formación nacional y regional reconocidas, llegando a nueve en 2017. El Instituto planea prestar un apoyo aún mayor a los proveedores de formación a partir de experiencias previas y lecciones aprendidas.

La 10ª EMT introduce nuevas e importantes áreas de experiencia, incluyendo: educación en la primera infancia; políticas educativas para personas desplazadas y, dentro del ámbito de la educación inclusiva, las implicancias de cambios demográficos sobre la planificación educativa y los vínculos entre educación y empleo. El trabajo del IPE en materia de planificación para situaciones de crisis se incrementará para ocuparse del nexo que existe entre la ayuda humanitaria y la ayuda para el desarrollo, comprometiéndose con un nuevo conjunto de colaboradores.

Finalmente, el Instituto logró progresar considerablemente en la medición de sus resultados. Después de cuatro años de experiencia, el nuevo Marco de Resultados abarca un conjunto más amplio de indicadores de los que se hace seguimiento. Junto con un monitoreo y una evaluación más ambiciosos, este nuevo Marco de Resultados es una prueba más del compromiso del IPE de hacerse responsable de sus resultados.



**Suzanne Grant Lewis**

# Introducción



## Asegurar un mejor futuro para todos

“Planificar un futuro mejor para el mundo de hoy”, podría ser el *leit motiv* de los planificadores de la educación en todo el mundo, y del IPE en particular. Más que un proceso simple y mecánico, la planificación educativa es, por necesidad, tanto visionaria como pragmática, construyendo el mejor camino hacia delante entre las limitaciones del mundo real del aquí y ahora, con un ojo puesto en lo que pueda venir.

Todo lo relacionado con la educación tiene una dimensión de planificación y administración que permite la transición de la ambición a la realidad. Desde sus inicios hace aproximadamente medio siglo, el IPE ha estado en la primera línea de las innovaciones en cuanto al planeamiento de la educación, mientras que el concepto de planificación ha evolucionado de ser un ejercicio rígido, para una sola ocasión y centralizado a ser un proceso continuo, abierto y multicentrado. Si bien se preserva un enfoque en técnicas centrales de cuantificación de necesidades y confección de presupuestos a través del tiempo, el Instituto ha desarrollado una política y dimensiones de gestión más amplias, así como un enfoque participativo.

La visión del IPE se basa en el entendimiento compartido de que la educación es un derecho humano básico y un bien global común. Ningún niño, joven o adulto debería estar excluido de las oportunidades de aprendizaje que le permitirán vivir dignamente, acceder y ejercer sus derechos y contribuir a la vida civil. El IPE imagina un mundo en el cual todos los niños y jóvenes gocen de oportunidades de educación de calidad para el desarrollo sostenible y para la paz. Profundamente consciente de la interconexión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el IPE dirigirá sus intervenciones a nivel de país empleando un enfoque de “todo el gobierno” para garantizar que su propio trabajo en educación contribuya a la política y planificación integradas a través de todos los sectores.

## Educación 2030

La agenda de Educación 2030 representa un cambio de enfoque desde la educación básica hacia un aprendizaje permanente, desde un énfasis en la escolaridad hacia un enfoque más inclusivo en el aprendizaje. Este cambio tiene varias implicancias importantes en la manera en que los países planifican y gestionan sus sistemas de educación.

¿Qué rol desempeñará el IPE para cumplir con esta ambiciosa agenda? Y ¿qué importancia tienen la planificación y la gestión educativa en el mundo de hoy?

Esta visión más amplia de Educación 2030 considera al sistema de educación como un todo, abarcando todos los niveles de educación, tanto los mecanismos de oferta formal como no formal. Enfatiza las oportunidades a largo plazo que trae consigo una educación de calidad, con el objetivo de adquirir conocimientos y habilidades esenciales. Esto implica una necesidad de tener políticas y planes amplios del sector, con especial atención al balance y vínculos entre subsectores. Esta noble visión necesitará un asesoramiento en planificación y gestión que la sostenga.

En este aspecto, el IPE contempla que su papel es ayudar a los Estados Miembros a traducir estos principios en políticas y planes, e implementarlos en forma exitosa. Específicamente, ofrecerá colaboración para integrar la agenda del ODS 4 en políticas y planes nacionales viables, identificando y analizando datos relevantes, reforzando la coordinación entre una amplia gama de colaboradores, adaptando herramientas en forma creativa y actualizando las prácticas de monitoreo y evaluación (M&E).

## Planificar para el largo plazo

La 10ª ETS del IPE señala una dirección estratégica muy interesante. Va más allá de un enfoque sobre el diseño de planes del sector educativo, a apoyar un acercamiento más sofisticado que también incluye planes de implementación, consideraciones de costo y financiación y monitoreo y evaluación (M&E), refinamiento de planes constante y el fortalecimiento de centros nacionales de formación en planificación de la educación.

El Instituto está comprometido a ayudar a los Estados Miembros a alcanzar sus objetivos educativos tanto para las generaciones actuales como para las futuras. Si el mundo parece estar cambiando a una velocidad cada vez mayor, el IPE cambia con él, manteniendo a la vez sus principios fundacionales. El IPE tiene la esperanza de que con su apoyo, los países sigan teniendo éxito en la planificación de un futuro mejor, con oportunidades educativas inclusivas y equitativas para todos.

# La Estrategia del IIPE *de un vistazo...*

## CINCO PRIORIDADES TEMÁTICAS



**1** Disparidades educativas reducidas, particularmente desigualdades de género



**2** Mejores resultados en educación cognitiva y no cognitiva



**3** Mayor resiliencia de los sistemas de educación a través de una planificación sensible a las crisis



**4** Mayor gobernanza, transparencia y responsabilidad



**5** Financiamiento de la educación equitativo y sostenible

## DECLARACIÓN DE MISIÓN

Fortalecer la capacidad de los Estados Miembros de UNESCO para planificar y gestionar sus sistemas de educación

## DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Estados Miembros planifican eficazmente el desarrollo del sector educativo y evalúan el desempeño del sistema

Cooperación técnica y desarrollo de capacidades

- Oferta de formación
- Apoyo a proveedores de formación
- Asesoramiento en políticas, planeamiento y gestión
- Programas de desarrollo de capacidades

El conocimiento aplicado a la planificación y gestión de la educación se pone a disposición de los tomadores de decisión y actores sociales involucrados

Producción de conocimiento y difusión de conocimiento

- Producir investigación aplicada de última generación
- Desarrollar metodologías, estándares y herramientas
- Apoyar a las comunidades de práctica
- Desarrollar sinergias constructivas con colaboradores

# Planificación educativa y desafíos contemporáneos

La educación, como derecho que permite el cumplimiento de otros derechos, tiene un papel fundamental que desempeñar en el avance hacia la consecución de los ODS. La planificación y gestión de la educación proporcionan los medios para que los tomadores de decisión establezcan ambiciones realistas en términos de sus objetivos y que establezcan prioridades claras en función de las presiones sociales, políticas y presupuestarias. Los ministerios pueden así desarrollar una clara visión del sistema educativo como un todo, adjudicar recursos estratégicamente e identificar los programas y acciones necesarios para alcanzar sus objetivos.

## Inestabilidad política global y personas desplazadas

Varias de las metas de los ODS se refieren a las tareas pendientes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Demasiados niños y jóvenes siguen estando excluidos de su derecho a aprender. La crisis de personas desplazadas por la fuerza -la mayor desde la Segunda Guerra Mundial- sólo ha empeorado el problema. Para los sistemas educativos, las consecuencias son de largo alcance.

La planificación educativa para las poblaciones desplazadas puede ayudar a los gobiernos de países que albergan un gran número de refugiados a garantizar financiamiento de corto a largo plazo para la provisión de educación, y facilitar en gran medida la coordinación entre los actores involucrados. El trabajo del IPE en este campo se alinearán con prioridades e iniciativas tanto de ministerios de educación como de la comunidad internacional.

## Una crisis educativa

En todo el mundo, se calcula que 250 millones de niños no están aprendiendo las habilidades básicas necesarias para alcanzar todo su potencial, ganar lo necesario para vivir una vida digna, y participar plenamente en la sociedad.<sup>1</sup> Muchos países todavía están luchando para brindar servicios básicos universales. Sin embargo, con sólo ampliar la matrícula estudiantil no se puede solucionar este problema, resulta crucial asegurar educación de alta calidad para todos. Las crecientes disparidades entre educación pública y privada también siguen siendo una preocupación. La falta de tratamiento de estas cuestiones puede provocar mayor desigualdad e inestabilidad.

Muchos países todavía están luchando para brindar servicios básicos universales. Sin embargo, no se puede solucionar este problema ampliando sólo la matrícula estudiantil, resulta crucial asegurar educación de alta calidad para todos. Las crecientes disparidades entre educación pública y privada también siguen siendo una preocupación. La falta de tratamiento de estas cuestiones puede provocar mayor

desigualdad e inestabilidad.

La planificación y administración de la educación son claves para mejorar el aprendizaje, ya que dan apoyo a un desempeño óptimo de los sistemas educativos y sientan las bases de políticas mejoradas. Si bien hay más datos disponibles que nunca sobre la evaluación del aprendizaje, con demasiada frecuencia no se usan eficazmente para entender los factores que afectan a los resultados del aprendizaje. El IPE apoyará el uso efectivo de los datos de evaluación del aprendizaje en planificación y gestión.

## Necesidad de nuevas habilidades

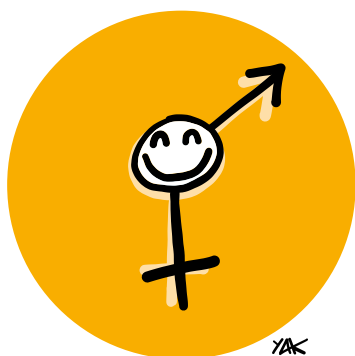
Hay un reconocimiento creciente de la necesidad de vincular la educación con las demandas del mercado laboral, una cuestión que afecta la cohesión social y el crecimiento equitativo. El reporte del 2016 de la Comisión de Educación prevé una pérdida de gran cantidad de puestos de trabajo en las próximas décadas, debido a la automatización<sup>2</sup>. Los países necesitarán asegurar que la juventud adquiera competencias pertinentes a los contextos de empleo. El aumento de la migración crea una mayor necesidad de educación para instilar las habilidades y valores de la ciudadanía global.

## Financiamiento de la educación

Muchos países luchan para determinar precisamente cuánto están gastando en educación, lo que dificulta conocer cuál es la mejor manera de asignar fondos. Se necesitan políticas de financiamiento prácticas para evitar una carga incontrolable sobre las familias. El IPE ha emprendido una tarea innovadora con el Instituto de Estadísticas de la UNESCO (UIS) para desarrollar las Cuentas Nacionales de Educación (CNE). Estas herramientas son cruciales para los países que buscan desarrollar modelos de desarrollo rentables y asequibles para modelos de Atención Integral a la Primera Infancia (AIPI) y para países de rápido envejecimiento, que necesitan consensuar los compromisos entre responder a las necesidades de la educación y atender a los ciudadanos mayores.

1 UNESCO. 2014. Enseñanza y aprendizaje: Alcanzando calidad para todos. Informe de monitoreo global Educación para todos 2013/4. París: UNESCO.

2 Comisión internacional para el financiamiento global de las oportunidades de educación. 2016. La generación que aprende: Inversión en educación para un mundo cambiante. Nueva York: Comisión de Educación.



Prioridad temática

# 1

## Disparidades educativas reducidas, particularmente desigualdades de género

Se estima que 263 millones de jóvenes están fuera del sistema escolar en todo el mundo.<sup>1</sup> Las barreras para la educación surgen principalmente de la pobreza, pero también incluyen la etnicidad, el género, la discapacidad y las crisis. Se estima que aproximadamente 15 millones de niñas en edad escolar primaria no tendrán la oportunidad de aprender a leer y escribir en la escuela, comparado con 10 millones de niños.<sup>2</sup> Incluso en países donde los niñas tienen igual acceso a la educación que los niños y tasas de graduación más elevadas que ellos, esta ventaja no se traduce en un empoderamiento económico. Al mismo tiempo, existe la necesidad de un análisis más profundo de los factores que hacen más probable que los niños abandonen el sistema educativo y sus consecuencias.

Las desigualdades siguen siendo una preocupación grave para muchos países y han empeorado incluso en algunas sociedades de altos ingresos. Reducirlas, especialmente las desigualdades de género, es un requisito para garantizar el derecho a una educación de calidad para todos, como lo refleja el ODS 4.

La planificación educativa y la administración deberían sentar las bases para mejoras en las políticas de inclusión, así como del desarrollo socioeconómico. Más allá del diseño de estrategias, deben hacerse esfuerzos para involucrar a los grupos desfavorecidos en la formulación de políticas y procesos.

En el marco de la 10ª EMT, el IPE renueva su compromiso con los análisis de equidad en el análisis de sector, el desarrollo de planes sectoriales, el monitoreo y evaluación y la investigación de políticas. Esto implicará interpretar datos sobre género, situación socioeconómica, etnicidad, disparidades urbano-rurales, idioma, discapacidad y el papel que juegan como obstáculos a la educación. La formación del IPE alentará la atención a todas las formas de desventaja, incluyendo la discapacidad.

### Intervenciones clave

- Promover mayor atención en los análisis y planes del sector de la educación hacia el género en la medida en que se interseca con otras causas de desigualdad.
- La cultura dominante de género y otras cuestiones de equidad en toda la oferta de formación del IPE.
- Desarrollar una nueva oferta de formación para la planificación de sistemas inclusivos, con foco en las personas con discapacidades.
- Poner a disposición de los tomadores de decisión la investigación aplicada sobre cómo alcanzar a los grupos más pobres y más marginalizados.

El Instituto también trabajará para desarrollar la planificación técnica y las capacidades de manejo del personal educativo femenino, permitiéndoles y alentándolos a avanzar a posiciones de alto nivel. Una representación de género más equitativa en el diseño del sistema de educación puede contribuir a las políticas inclusivas para todos.

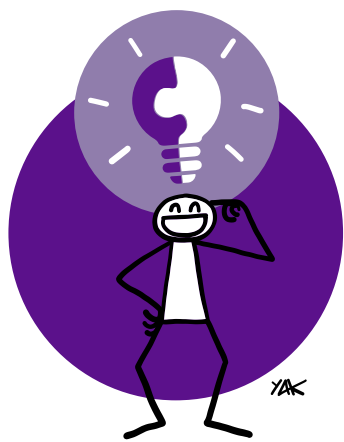
#### Indicadores de desempeño clave para cooperación técnica y desarrollo de capacidades (Objetivo estratégico 1)

**RMT 1.3** – Participación del portfolio del IPE en los países menos desarrollados

**RMT 1.3** – Participación de proyectos de cooperación técnica que son al menos sensibles a temas de género según el Marcador de Igualdad de Género de las Naciones Unidas (GEM)

1 UIS (Instituto de Estadísticas de la UNESCO); Informe de Monitoreo Global de la Educación. 2016. 'Leaving no one behind: How far on the way to universal primary and secondary education?' Policy paper 27, Fact sheet 37. París: UNESCO.

2 Ibid.



Prioridad temática

## 2

### Mejores resultados en educación cognitiva y no cognitiva

**A** bundan las evidencias de una brecha progresiva entre la escolaridad y el aprendizaje. Al mismo tiempo, hay un reconocimiento creciente de que aprender es parte de un gran conjunto de resultados educativos deseables más amplios, incluidos en la agenda Educación 2030. Estos incluyen una meta específica en cuanto a las habilidades para el trabajo (ODS 4.4), y otra sobre educación para el desarrollo sostenible y la ciudadanía global (ODS 4.7).

Junto con este conjunto más amplio de resultados de la educación para la planificación y administración, existe necesidad de una mayor atención hacia la eficiencia externa (es decir, resultados profesionales, individuales y colectivos) antes que el tradicional monitoreo de la eficiencia interna.

Lo que no ha cambiado es la amplia gama de factores que juntos producen estos resultados de la educación –desde las estructuras de apoyo al educando que comienzan en la primera infancia hasta la administración docente y escolar, las elecciones curriculares, la infraestructura, el material de aprendizaje, la administración del sistema y el financiamiento.

Si bien el análisis de las desigualdades en el aprendizaje es habitual en los análisis de sector, la 10ª EMT le dará más atención al uso de datos de aprendizaje para informar políticas, estrategias e intervenciones. El IPE trabajará con colaboradores para desarrollar los sistemas de información de administración de la educación (EMIS, según sus siglas en inglés) que incluyen una gama más amplia de indicadores de calidad para promover el monitoreo de aprendizaje cognitivo y no cognitivo. El Portal de Aprendizaje del IPE (Learning Portal) se desarrollará aún más para informar el diálogo, debate y las prácticas relacionadas con la planificación para un mejor aprendizaje. También deberán utilizarse fuentes de datos fuera de los sistemas de educación, incluyendo datos del mercado laboral y encuestas de hogares.

Más allá de la escolarización, el IPE explorará de qué manera la provisión de educación puede tomar en cuenta de una mejor manera la demanda económica y la cuestión de los requerimientos educativos para el futuro del trabajo. Esto se construirá sobre la experiencia de Pôle de Dakar al apoyar la implementación de políticas de educación técnico-vocacional (TVET, por sus siglas en inglés), los portales de Buenos Aires,

#### Intervenciones clave

- Promover los marcos de evaluación de la calidad en planificación y administración.
- Continuar el desarrollo del Portal de Aprendizaje de IPE (*Learning Portal*)
- Acompañar a los tomadores de decisión de políticas y a quienes las ponen en práctica en el proceso de identificación e implementación de las intervenciones relevantes al contexto para promover el aprendizaje.
- Desarrollar la oferta de formación en problemáticas del mercado laboral.
- Expandir la investigación sobre temas de administración docente que afecten la profesión y la calidad del maestro, incluyendo casos de refugiados.
- Integrar la AIPI en la oferta de formación y desarrollar nuevos cursos.

y el trabajo sobre los sistemas internos de garantía de calidad para la empleabilidad de nuevos graduados desarrollado en París. Se expandirá la capacitación en eficiencia externa y programas de educación alternativa.

Indicadores de desempeño clave para cooperación técnica y desarrollo de capacidades (**Objetivo estratégico 1**)

**RMT 1.3** - Cantidad acumulada de documentos de políticas, técnicas o gestión que capitalicen los datos sobre aprendizaje y encuestas de hogares





Prioridad temática

# 3

## Mayor resiliencia de los sistemas de educación a través de una planificación sensible a las crisis

**E**l trabajo del IPE en planificación educativa sensible a las crisis está estrechamente vinculado con el énfasis en la agenda de Educación 2030 para asegurar la provisión de educación a niños afectados por las crisis producidas por desastres naturales, pandemias o conflictos.

El IPE continuará apoyando a los gobiernos en el desarrollo de políticas y planes sectoriales que refuercen el rol de la educación para prepararse, prevenir y mitigar las crisis. El Instituto está comprometido a hacer crecer este trabajo a un nivel global y nacional, asegurando una sensibilidad a las dimensiones de género.

Asimismo se ocupará de desafíos globales emergentes, especialmente los desplazamientos forzados que afectan no sólo a los países huésped, sino también a los países de origen, ya que sus sistemas de educación son despojados de los recursos humanos necesarios para reconstruirse. Al apoyar a los países mientras planifican para un desplazamiento poblacional, el IPE promoverá soluciones innovadoras, tales como aplicar técnicas de mapeo escolar a los desafíos de los flujos de población.

Junto con los colaboradores clave, el IPE ha desarrollado una pericia abarcativa, una guía de políticas y herramientas para una planificación y gestión educativa sensible a las crisis. En respuesta a las necesidades acuciantes, el Instituto reunirá a los ministerios y a los colaboradores con experticia en temas humanitarios y de desarrollo para explorar nuevas formas de planear la educación en contextos afectados por la crisis. Estas incluyen alinear los planes sectoriales educativos y humanitarios, así como coordinar el planeamiento educativo con el desarrollo de políticas para poblaciones desplazadas. Este esfuerzo incluirá capacitación global, desarrollo de capacidades a nivel de país, producción del conocimiento y difusión de la política. De esta forma, el Instituto apoyará el liderazgo de los ministerios en el nexo entre temas humanitarios y de desarrollo.

### Intervenciones clave

- ▶ Asistir a los ministerios de educación en el desarrollo, monitoreo y evaluación de las políticas y planes sensibles a las crisis.
- ▶ Trabajar con colaboradores internacionales para desarrollar estrategias y guías que prevengan y mitiguen los conflictos y las crisis a través de la educación.
- ▶ Capacitar a personal de educación de todo el mundo en materia de planificación sensible a las crisis, incluyendo educación para refugiados y personas desplazadas internamente.
- ▶ Ofrecer nuevas formas de capacitación y apoyo técnico en materia de planificación para refugiados y desplazados internos a ministerios, miembros de grupos humanitarios, al sector educativo y/o a grupos de educación locales.
- ▶ Llevar a cabo investigaciones sobre la administración de maestros de refugiados para desarrollar guías hacia una política basada en la evidencia.

**Indicadores de desempeño clave para cooperación técnica y desarrollo de capacidades (Objetivo estratégico 1)**

**RMT 1.3** - Participación del portfolio del IPE en países incluidos en la Lista de estados frágiles y afectados por conflictos



Prioridad temática

# 4

## Mayor gobernanza, transparencia y responsabilidad

**S**e puede decir que los principales desafíos de gobernanza en materia de educación surgen de las debilidades en la inclusión (gobernanza democrática), justicia (gobernanza equitativa) y responsabilidad pública (gobernanza transparente). Una buena gobernanza, transparencia y responsabilidad son consideradas hoy factores importantes para cumplir con objetivos de educación internacionales.

Si bien reconocemos la importancia de una mayor responsabilidad, el equilibrio correcto debe buscarse entre responsabilidad y respeto por la autonomía profesional. A fin de que las reformas de gobernanza tengan éxito, deben abordar tanto la falta de desarrollo profesional así como de reconocimiento social para los administradores públicos de la educación, incluidos los maestros.

El IPE ha producido un trabajo pionero en materia de gobernanza, transparencia, responsabilidad y medidas anticorrupción en educación. Sus publicaciones han tratado una gama de temas vinculados, incluyendo gobernanza descentralizada, garantía de la calidad, especialmente en el nivel de educación superior, y políticas y herramientas para la transparencia tales como evaluaciones de integridad, reportes de desempeño de escuelas y códigos de conducta para maestros. Este trabajo ha comprometido al IPE con aliados no tradicionales para investigación, enseñanza y asistencia técnica, tales como el programa *Tempus* de la Unión Europea, el Consejo de Europa, y Transparencia Internacional. La gran demanda por la experiencia del IPE en estas áreas proviene de países en todos los niveles de desarrollo, incluyendo grandes economías emergentes. En la 10ª EMT, el Instituto promoverá el uso continuo de sus herramientas, guías y cursos de formación e iniciará nuevas investigaciones.

Las nuevas tecnologías para compartir información ofrecen a los gobiernos formas nuevas de responder a la demanda de mayor transparencia y responsabilidad, y pueden también conducir a un rediseño de los límites entre los ciudadanos y el gobierno. Un nuevo estudio evaluará las iniciativas de gobierno abierto (por ej.: presupuestos abiertos, entrega de servicios electrónicos y auditorías sociales), sus implicancias a nivel de equidad y cómo integrarlos en la política de educación y el ciclo de planeamiento.

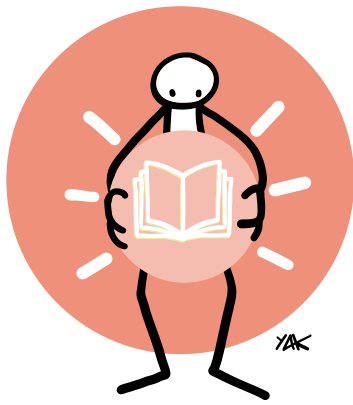
### Intervenciones clave

- Realizar investigaciones sobre iniciativas de gobierno abierto en el sector de la educación para informar el diseño y la implementación de políticas, con atención en la equidad.
- Brindar capacitación sobre descentralización y gobernanza mejorada en educación básica, incluyendo planificación participativa.
- Apoyar una administración pública más eficaz a través del análisis y los planes de desarrollo de capacidades.
- Llevar a cabo investigaciones de las implicancias del contexto en el aprendizaje a lo largo de la vida para los sistemas de educación superior.
- Promover el uso de las herramientas y guías existentes para apoyar la transparencia y una mejor gobernanza.

En el subsector de la educación superior, la próxima generación de investigación en políticas posiblemente explore las implicancias del nuevo énfasis en el aprendizaje permanente para la diversificación de los sistemas de educación superior.

**Indicador de desempeño clave para producción de conocimiento y difusión de conocimiento (Objetivo estratégico 2)**

**RMT 2.2** - Cantidad de metodologías, normas y herramientas para una mejor gobernanza, adaptadas para su implementación nacional



Prioridad temática

# 5

## Financiamiento de la educación equitativo y sostenible

Cumplir con la agenda de Educación 2030 exige una correcta atención al financiamiento en planificación y gestión educativa.

Los gobiernos necesitan movilizar recursos y hacer elecciones difíciles. Los flujos financieros del sistema -y en última instancia los gastos- tienen que ser monitoreados para determinar hasta qué punto los recursos se están asignando a prioridades de la política y qué efectos están teniendo. Con una creciente presión sobre los gobiernos para aumentar los fondos, una información mejorada sobre el financiamiento se ha convertido en una prioridad superior, permitiendo que los gobiernos identifiquen quién está invirtiendo en educación y cómo calcular los costos reales y asegurar la eficacia y eficiencia en la asignación de recursos.

El financiamiento de la educación ha sido largamente visto como un punto fuerte del IPE. El trabajo pionero del Instituto sobre Cuentas Nacionales de Educación, promovido por el reciente informe de la Comisión de Educación, incluye colaboraciones con el Instituto de Estadísticas de la UNESCO (UIS) y el Banco Mundial. El IPE continuará este trabajo, y anticipa también realizar estudios sobre cuentas subsectoriales.

Más allá del compromiso a nivel de país, el IPE seguirá siendo un participante activo en las discusiones sobre mecanismos de financiación a nivel global y así estará listo para ayudar a los Estados Miembros a acceder a recursos adecuados.

El IPE consolidará y actualizará las líneas de trabajo existentes (en análisis sectorial, modelos de simulación, marco de gastos de Medio Término, etc.). También abordará lo que actualmente se conoce como "punto ciego" en el financiamiento de la educación: el área entre finanzas públicas -que tiene sus propias técnicas, profesionales y redes- y la financiación para especialistas del sector educativo, cuyos diagnósticos y aportes de planificación con demasiada frecuencia no logran influir los procesos presupuestarios de la corriente dominante.

### Intervenciones clave

- ▶ Apoyar a los países en la conducción de cuentas nacionales de educación y las cuentas del subsector educativo.
- ▶ Facilitar el diálogo sobre políticas con los ministerios de educación y de finanzas.
- ▶ Realizar análisis y capacitaciones sobre la base de modelos de costo-beneficio para AIPI.
- ▶ Desarrollar una nueva oferta de formación sobre finanzas públicas y modelos innovadores de financiamiento.

El Instituto expandirá la cooperación técnica orientada al financiamiento de la educación para abordar las nuevas necesidades emergentes de los Estados Miembros, a la luz de la agenda de Educación 2030 y la creciente adopción de reformas del manejo de las finanzas públicas en países con ingresos bajos y medios.

**Indicadores de desempeño clave para cooperación técnica y desarrollo de capacidades**  
**(Objetivo estratégico 1)**

**RMT 1.3** - Cantidad acumulada de iniciativas de cooperación técnica en las que el IPE facilita el diálogo con ministerios de finanzas

# Los dos objetivos estratégicos del IIPE:

## Panorama general

### Un enfoque integral

El éxito continuo del IIPE depende de obtener el máximo valor de la "polinización cruzada" entre el conocimiento y el saber técnico obtenido tanto de su propia investigación como de la externa, así como sus actividades de formación y de cooperación técnica. Así, el conocimiento obtenido a partir de la investigación –incluyendo hallazgos globales relevantes– alimenta la formación y la cooperación técnica, mientras que el aprendizaje compartido informa a la cooperación técnica (y viceversa), y proporciona valiosas y profundas percepciones de desarrollos en el terreno. Las lecciones aprendidas al trabajar con colaboradores globales y ministerios completan este círculo virtuoso.

Al cumplir con su mandato de asistir a los Estados Miembros en el desarrollo de soluciones para sus desafíos particulares, el IIPE es capaz de trabajar junto con el personal del ministerio en cada etapa del proceso de planificación y administración –desde fijar prioridades, mapear el camino y asignar recursos hasta la entrega, monitoreo y seguimiento.

### Al servicio de los Estados Miembros

El Instituto se mantiene fiel a sus valores de escuchar las preocupaciones de los Estados Miembros, promoviendo el desarrollo de capacidades y trabajando para asegurar que la mejor evidencia esté a disposición de los tomadores de decisión.

Para dar frutos, la planificación educativa debe estar secundada por una buena administración. La gestión educativa implica decisiones sobre cómo usar los recursos disponibles para lograr los objetivos priorizados. IIPE ayuda a los ministerios a reforzar su capacidad para administrar su sistema de educación, estableciendo puntos de referencia

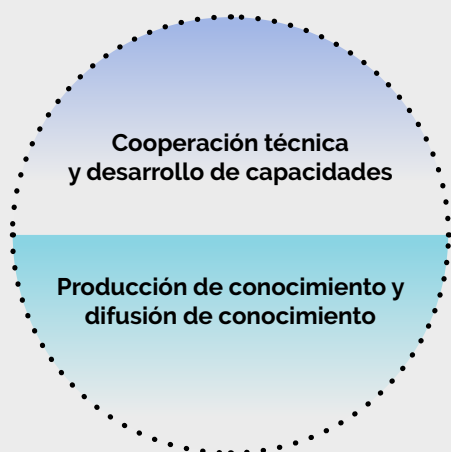
de equidad, aprendizaje y valor del dinero. El Instituto hace énfasis en fortalecer los recursos humanos, en el entendimiento de que los recursos financieros sin capacidad humana pueden conducir a la dependencia y desperdicio.

El IIPE siempre ha insistido en que su trabajo con ministerios debería alentar la autonomía y el liderazgo nacional. El desarrollo de capacidades sostenibles entre el personal del ministerio y los participantes locales le permite hacer mejor uso de los recursos humanos y financieros. El IIPE se enorgullece de desarrollar el profesionalismo del personal de país con el cual trabaja, un proceso que promueve el aprendizaje entre unos y otros.

### De qué forma los Objetivos estratégicos del IIPE apalancan una teoría "global" de cambio

El programa IIPE integra cooperación técnica, formación, producción de conocimiento y difusión, dando como resultado interacciones productivas entre sus dos Objetivos estratégicos. El Objetivo estratégico 2 – al investigar la implementación de políticas, verificar teorías de cambio, y extraer lecciones para un mejor diseño e implementación de políticas – contribuye al marco de evidencia base para formar y realizar asesoramiento en políticas perseguido en el Objetivo estratégico 1. Este proceso identifica nuevas brechas en conocimiento aplicado, así como los mejores colaboradores con quienes explorarlas. En efecto, el IIPE no se adjudica tener una teoría del cambio independiente; al contrario, se posiciona para apalancar su valor agregado específico tanto en el nivel nacional como global, apoyando la arquitectura global de cooperación internacional en educación.

### ENFOQUE INTEGRADO DEL IIPE



### RESULTADOS DE EDUCACIÓN 2030





## Los Estados Miembros planifican eficazmente el desarrollo del sector educativo y evalúan el desempeño del sistema

### Cooperación técnica y desarrollo de capacidades

Oferta de formación

Asesoramiento de política, planificación y gestión

Apoyo a proveedores de formación

Programas de desarrollo de capacidades

**E**l enfoque integral de desarrollo de capacidades del IPE le debe su solidez y credibilidad a décadas de experiencia y refinamiento. Precisamente, durante más de medio siglo el Instituto ha desarrollado la complementariedad entre sus distintas modalidades de intervención (formación, cooperación técnica, *coaching*, suministro de recursos y asociaciones a largo plazo).

La Estrategia del IPE para 2018-2021 mantendrá como punto neurálgico este enfoque de desarrollo de capacidades por su eficacia comprobada, que brinda un apoyo flexible y receptivo a los Estados Miembros.

Los contextos nacionales implican diferentes prioridades. Por ejemplo, las necesidades de los países de bajos y medianos ingresos (LICs y MICs según sus siglas en inglés) pueden variar. Las situaciones que surgen de la extrema pobreza continuarán siendo una prioridad para el Instituto, pero éste también debe estar listo para trabajar hacia soluciones para desafíos persistentes en países de ingreso medio, tales como la desigualdad (Prioridad temática 1). Muchos desafíos, incluyendo los relacionados con la gobernanza y la responsabilidad y financiamiento educativo (Prioridades temáticas 4 y 5) están presentes en todos los países.

Al ser un instituto global, el IPE debe luchar para conseguir un equilibrio geográfico en sus interacciones. África sigue siendo Prioridad Global de la UNESCO y el Instituto perseguirá ambos Objetivos estratégicos para servir a la región. Las cinco Prioridades temáticas se relacionarán con diferentes regiones en diferentes momentos. Históricamente, el trabajo del IPE en Europa Central y del Este se ha enfocado en el gobernanza, la transparencia y la responsabilidad. En la

10ª EMT, el trabajo en la Prioridad temática 3 aumentará el compromiso del Instituto en Medio Oriente. El objetivo es modelar un portfolio más proactivo, alcanzando un buen equilibrio entre ambas prioridades geográficas y temáticas y un enfoque más orientado a la demanda.

Para cumplir con su primer Objetivo estratégico de asegurar una planificación eficaz en los Estados Miembros, IPE proseguirá y monitoreará cuatro Resultados de Medio Término (RMT).

### Resultado de Medio Término 1.1

**Proporcionar una oferta de formación flexible y receptiva que cumpla con las necesidades de los Estados Miembros**

El IPE brinda una formación central para los protagonistas clave a través de un programa de larga duración con nivel de Maestría que requiere una residencia prolongada en París. La oferta central de las oficinas de Pôle de Dakar y de Buenos Aires emplea un modo de aprendizaje mixto y permite fases residenciales más cortas. Al tiempo que mantiene una oferta de curso sustantivo que desarrolla habilidades centrales de planificación y administración de la educación, el Instituto agregará opciones más especializadas de formación residencial y a distancia en todas las oficinas del IPE. La estrategia de desarrollo de capacidades del Instituto redoblará esfuerzos para:

- ▶ Adaptar los cursos al contexto y los requerimientos específicos de los Estados Miembros;
- ▶ Expandir el uso de modalidades de cursos en modalidad mixta y virtual, incluyendo MOOCs, para alcanzar un público más amplio;
- ▶ Expandir contenidos para brindar mayor cobertura de la agenda de Educación 2030;
- ▶ Continuar la normalización de las discusiones de género a través de toda la oferta de formación.

### Resultado de Medio Término 1.2

**Fortalecer a los proveedores de planificación educativa y formación administrativa a través de la cooperación institucional**

Desde la 9ª Estrategia de Medio Término, el IPE ha acentuado progresivamente su enfoque en las asociaciones institucionales con proveedores de formación regionales y

nacionales. El objetivo ha sido: aumentar el número de países apoyados; compartir recursos con instituciones más cercanas al terreno; abordar mejor las especificidades contextuales; aumentar el impacto; y ayudar a asegurar que se sostenga la capacidad ganada en las instituciones y países. La revisión actual que lleva a cabo el IPE acerca de las alianzas de formación desarrolladas recogerá las lecciones y desarrollará principios guía para mejorar el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos actuales y futuros, dirigidos a reforzar las capacidades de instituciones de capacitación nacional en planificación y gestión educativa.

### Resultado de Medio Término 1.3

#### Ofrecer asesoramiento en políticas específicas al contexto, planificación y gestión a Estados Miembros

Ha habido una demanda creciente de cooperación técnica del IPE. Una evaluación externa de 2017 confirmó la capacidad del Instituto para generar respuestas a la medida de los requerimientos de los Estados Miembros, así como para entregarlas en una variedad de contextos.

Durante la 10ª Estrategia de Medio Término, el IPE apoyará activamente a los Estados Miembros a través de todo el ciclo de políticas, con un creciente énfasis en los procesos y requerimientos nacionales, incluyendo el acceso a formas de financiamiento nacionales e internacionales, como ha sido el caso del financiamiento de la Asociación Global para la Educación (GPE por sus siglas en inglés) en más de 23 países miembros a lo largo de la 9ª Estrategia de Medio Término.

La evaluación de 2017 también señaló que el rango de demandas de Estados Miembros para obtener asesoría política posiblemente se expanda, dado el amplio alcance de la agenda de Educación 2030. Esto llamaría a desarrollar una serie de habilidades internas aún más polivalentes, así como alianzas más sistemáticas con instituciones y centros especializados para que aporten su experiencia particular.

### Resultado de Medio Término 1.4

#### Asegurar que los programas de desarrollo de capacidades contribuyan a obtener capacidades nacionales sostenibles

A través de los años, el IPE ha refinado su modelo de intervención a nivel país. Su presencia sostenida y su programa abarcativo han demostrado ser valiosos. Al prestar atención a las capacidades institucionales así como a las individuales, a través de los análisis institucionales, auditorías funcionales, evaluaciones de necesidades y demás, el IPE puede contribuir en forma sustantiva a construir instituciones más autosuficientes a nivel nacional. Para tal fin, el IPE apalancará programas de la UNESCO, tales como el Programa Desarrollo de Capacidades para la Educación (CapED), y brindará recursos a esfuerzos nacionales y subregionales que se hacen posibles gracias a la exclusiva red de la UNESCO, compuesta por oficinas nacionales y globales.

## ENFOQUE INTEGRADO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES



#### Indicadores de desempeño clave seleccionados para el Objetivo estratégico 1 Por Resultados de Medio Término

**RMT 1.1** - Volumen de formación del IPE (persona-días de capacitación)

**RMT 1.1** - Cobertura de dimensiones ODS 4 a partir de la oferta de formación del IPE

**RMT 1.2** - Cantidad de proveedores de formación apoyados por IPE

**RMT 1.4** - Participación de proyectos de cooperación técnica diseñados y monitoreados de acuerdo con la escala de cambio



## El conocimiento aplicado a la planificación y gestión de la educación se pone a disposición de los tomadores de decisión y actores sociales involucrados

### Producción de conocimiento y difusión de conocimiento

Producir investigación aplicada de última generación

Apoyar a las comunidades de práctica

Desarrollar metodologías, estándares y herramientas

Desarrollar sinergias constructivas con colaboradores

**E**l IPE tiene un largo prestigio por su investigación sobre temas de importancia práctica, disponibles en publicaciones ampliamente difundidas cuyo objetivo es informar decisiones políticas, de planificación y de administración.

Además de publicar sus propias investigaciones especializadas sobre planificación y gestión, el IPE contribuye al ciclo de conocimiento como un "intermediario honesto" de investigación global y mejores prácticas, y produce y disemina normas, herramientas, guías prácticas y metodologías como bienes públicos.

Con una firme convicción del valor de las asociaciones para la producción del conocimiento y su gestión, el IPE ubica sus actividades dentro de un ambiente global que comprende un conjunto de actores y un creciente círculo de colaboradores, incluyendo:

1. colaboradores dentro del sistema de las Naciones Unidas;
2. colaboradores globales en el sector educativo, particularmente en la administración del conocimiento (multilaterales, regionales, bilaterales), así como redes e iniciativas globales;
3. gobiernos nacionales;
4. actores a nivel país (p.ej.: Grupos de Educación Local, equipos de investigación);
5. la academia internacional.

El IPE colaborará con ellos para identificar brechas de conocimiento y preguntas de investigación sobre asuntos de importancia para los creadores de políticas. Junto con la academia y equipos de investigación, continuará diseñando abordajes y metodologías para implementar su investigación aplicada.

Para cumplir con su segundo Objetivo estratégico, el Instituto seguirá y monitoreará cuatro RMTs, de acuerdo al esquema que se muestra a continuación.

### Resultado de Medio Término 2.1

#### Producir investigación aplicada pertinente

El Instituto continuará produciendo su propia investigación y diseminando los hallazgos pertinentes de investigaciones internacionales. Con el conocimiento aplicado obtenido, promoverá sus actividades de cooperación técnica y formación. Trabajará para mejorar la cobertura de sus cinco Prioridades Temáticas, descritas en este documento, agregando nuevas áreas de investigación con nuevos colaboradores. Reforzará el control de calidad de su investigación y mejorará la mezcla de enfoques y métodos cualitativos y cuantitativos. Además de tratar los desafíos actuales y las necesidades de los Estados Miembros, el Instituto también realizará estudios de previsión.

### Resultado de Medio Término 2.2

#### Desarrollar y adaptar metodologías, normas y herramientas

Las herramientas prácticas, guías y metodologías del IPE se encuentran entre sus publicaciones más populares. Se producirán nuevas guías metodológicas sobre: Análisis del sector educativo (ESA); planificación y administración (por ej., un manual para el ODS 4, como una asociación inter-UNESCO); y análisis y planificación sectorial integrada (por ej., una "Herramienta de análisis") para acelerar el ciclo donde sea necesario. En conexión con Educación 2030, se incorporarán a estas publicaciones guías para diseñar planes, políticas y abordajes sensibles a las problemáticas de género.

## Resultado de Medio Término 2.3

Apoyar a las comunidades de práctica con recursos y oportunidades para informar, apoyar, movilizar y promover el cambio de comportamiento

IIPE apoyará a las comunidades de práctica, enriqueciendo el debate público a través de: publicaciones (informes de investigación y síntesis, estudios de país, informes de políticas, guías de implementación, herramientas metodológicas) y otras herramientas de divulgación (sitios web, newsletters, portales) así como en su rol como un "intermediario honesto" de ideas competidoras, enfoques, teorías emergentes y un amplio espectro de puntos de vista.

## Resultado de Medio Término 2.4

Desarrollar sinergias constructivas con colaboradores y actores sociales involucrados, a través de iniciativas y mecanismos internacionales y locales

El IIPE seguirá desarrollando colaboraciones tanto con aliados como con actores sociales involucrados para identificar las brechas de conocimiento y abordar las necesidades de políticas. Contribuirá particularmente en la arquitectura de ayuda para la educación mediante el apoyo a mecanismos globales (GPE –Asociación Mundial para la Educación-, *Education Cannot Wait* –La educación no puede esperar), fortaleciendo la colaboración, mapeando los respectivos roles y ayudando a prevenir las superposiciones.

El IIPE personalizará la difusión de acuerdo a necesidades nacionales y regionales específicas.

## ENFOQUE CATALÍTICO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



### Indicadores de desempeño clave seleccionados para el Objetivo estratégico 2

Por Resultados de Medio Término

**RMT 2.1** – Tasa de finalización del plan de publicaciones del IIPE

**RMT 2.1** – Promedio mensual de descargas de publicaciones del IIPE

**RMT 2.2** - Participación del tiempo dedicado por el personal del IIPE dedicado a desarrollar metodologías, normas y herramientas

**RMT 2.2** - Promedio acumulado de metodologías, normas y herramientas desarrolladas junto con colaboradores

**RMT 2.3** - Cantidad promedio de gente que participa en los eventos de alcance del IIPE (presencial o por transmisión en vivo)

**RMT 2.3** - Cantidad de citas seleccionadas en medios, publicaciones y fuentes online

**RMT 2.3** - Promedio mensual de vistas de páginas de los sitios web y plataformas del IIPE

**RMT 2.4** - Cantidad acumulada de personal técnico de aliados en desarrollo que son capacitados por el IIPE



# Modelo de financiamiento y sostenibilidad institucional

## Cumpliendo con las exigencias

Luego de su reestructuración en 2014, el IPE implementó una estrategia de crecimiento aprobada por su Comité de Gobierno en 2015. El Instituto ajustó el perfil de su personal y trasladó el foco de los programas a la luz de la inminente agenda de Educación 2030. También presentó reportes financieros mejorados y nuevas herramientas de gestión de programas.

Permanece en marcha una fuerte lógica para una estrategia de contratación sensata y un índice de financiación en línea con la sostenibilidad a largo plazo que continúa invirtiendo en nuevas personas y habilidades.

## Ampliando la base de financiamiento

Como institución de las Naciones Unidas sin fines de lucro, el IPE no puede ser impulsado únicamente por un crecimiento de volumen. Los proyectos de cooperación técnica a nivel país, que gozan de vías relativamente bien establecidas de financiamiento y recuperación de costos, deberán ser equilibrados por actividades orientadas al “bien público”, tales como formación en aspectos clave, investigación y desarrollo y difusión de planes y técnicas de administración innovadores.

La 10ª Estrategia de Medio Término del IPE tiene como objetivo ampliar su grupo de donantes centrales a fin de financiar dichas actividades. Una mejora en el otorgamiento y reporte de donaciones, en línea con el diálogo de financiamiento estructurado de la UNESCO, permiten al Instituto ofrecer a los donantes elegir entre una variedad de modalidades de financiamiento que se correspondan con sus propias prioridades y limitaciones (geográficas, temáticas o por modalidad).

## Gestión de riesgos

Porque tales ambiciones no están exentas de riesgos, el IPE ha desarrollado una nueva matriz de riesgo, con dos objetivos en mente: (1) compartir con actores sociales involucrados y colaboradores una medida de aceptación de riesgo en su portfolio, frente a los contextos de intervención más desafiantes, y (2) identificar y mitigar sistemáticamente el rango de riesgos asociados con sus operaciones.

# Monitoreo y evaluación

## Monitoreo y reportes específicos del IPE

El compromiso del IPE para alcanzar resultados se evidencia en su “Marco de Resultados”; un conjunto seleccionado de Indicadores de Desempeño Clave (KPIs, según sus siglas en inglés), sobre los cuales el IPE informa a su Comité de Gobierno y a los Estados Miembros. Estos indicadores de desempeño clave están divididos en forma pareja entre los dos Objetivos estratégicos y abarcan los ocho Resultados de Medio Término. Algunos de ellos son también específicos a las cinco Prioridades Temáticas que guían todas las actividades del IPE.

Además de los Indicadores de Desempeño Clave, el IPE buscará evaluaciones cualitativas para informar sobre su progreso hacia el alcance de los Objetivos estratégicos y los Resultados de Medio Término de esta EMT. Éstos se enfocarán en resultados de nivel superior que indiquen cambio real.

## Monitoreo e información a nivel de la UNESCO y las Naciones Unidas

Los programas y proyectos del IPE están mapeados de acuerdo con las dos Principales Líneas de Acción del Programa de Educación UNESCO 39 C/5 y los 10 Resultados Esperados, que también se alinean de cerca con las metas del ODS 4. Esto permite la emisión de informes consolidados y un diálogo de financiamiento estructurado a nivel de la UNESCO; asimismo ayuda al alineamiento estratégico de toda la UNESCO y a la complementariedad entre agencias dentro de la agenda de Educación 2030.

## Uso de la evaluación para el aprendizaje

IPE tiene un sólido historial de evaluaciones externas. En los años recientes, tres grandes evaluaciones –sobre investigación, formación y cooperación técnica – han conducido a reformas profundas. En cumplimiento con la política de evaluación de la UNESCO, todos los proyectos con un presupuesto por encima de \$ 1,5 millones también se evalúan externamente.

**Indicadores de Desempeño Clave seleccionados para el modelo de financiamiento del IPE y la sostenibilidad institucional**

Proporción del personal que trabaja 40 horas o más desempeñando tareas profesionales

Participación de financiamiento central en los recursos del IPE

# Indicadores de Desempeño Clave seleccionados

## Marco de Resultados

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Los Estados Miembros planifican eficazmente el desarrollo del sector educativo y evalúan el desempeño del sistema

#### RMT 1.1 Proporcionar una oferta de formación flexible y receptiva que cumpla con las necesidades de los Estados Miembros

- 1.1.1 Volumen de formación del IPE (persona-días de capacitación)
- 1.1.2 Cobertura de dimensiones ODS 4 a partir de la oferta de formación del IPE

#### RMT 1.2 Fortalecer a los proveedores de planificación educativa y formación administrativa a través de la cooperación institucional

- 1.2.1 Cantidad de proveedores de formación apoyados por IPE

#### RMT 1.3 Ofrecer asesoramiento en políticas específicas al contexto, planificación y gestión a Estados Miembros

- 1.3.1 Participación del portfolio del IPE en los países menos desarrollados
- 1.3.2 Participación del portfolio del IPE en países incluidos en la Lista de estados frágiles y afectados por conflictos
- 1.3.3 Cantidad acumulada de documentos de políticas, técnicas o gestión que capitalicen los datos sobre aprendizaje y encuestas de hogares
- 1.3.4 Participación de proyectos de cooperación técnica que son al menos sensibles a temas de género según el Marcador de Igualdad de Género de las Naciones Unidas (GEM)
- 1.3.5 Cantidad acumulada de iniciativas de cooperación técnica en las que el IPE facilita el diálogo con ministerios de finanzas

#### RMT 1.4 Asegurar que los programas de desarrollo de capacidades contribuyan a obtener capacidades nacionales sostenibles

- 1.4.1 Participación de proyectos de cooperación técnica diseñados y monitoreados de acuerdo con la escala de cambio

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

El conocimiento aplicado a la planificación y gestión de la educación se pone a disposición de los tomadores de decisión y actores sociales involucrados

#### RMT 2.1 Producir investigación aplicada pertinente

- 2.1.1 Tasa de finalización del plan de publicaciones del IPE
- 2.1.2 Promedio mensual de descargas de publicaciones del IPE

#### RMT 2.2 Desarrollar y adaptar metodologías, normas y herramientas

- 2.2.1 Participación del tiempo dedicado por el personal del IPE a desarrollar metodologías, normas y herramientas
- 2.2.2 Promedio acumulado de metodologías, normas y herramientas desarrolladas junto con colaboradores
- 2.2.3 Cantidad de metodologías, normas y herramientas para una mejor gobernanza, adaptadas para su implementación nacional

#### RMT 2.3 Apoyar a las comunidades de práctica con recursos y oportunidades

- 2.3.1 Cantidad promedio de gente que participa en los eventos de alcance del IPE (presencial o por transmisión en vivo)
- 2.3.2 Cantidad de citas seleccionadas en medios, publicaciones y fuentes online
- 2.3.3 Promedio mensual de vistas de páginas de los sitios web y plataformas del IPE

#### RMT 2.4 Desarrollar sinergias constructivas con colaboradores y actores sociales involucrados

- 2.4.1 Cantidad acumulada de personal técnico de aliados en desarrollo que son capacitados por el IPE

### FACTORES HABILITANTES

#### Modelo de financiamiento y sostenibilidad institucional del IPE

- 3.1.1 Proporción del personal que trabaja 40 horas o más desempeñando tareas profesionales
- 3.1.2 Participación de financiamiento central en los recursos del IPE

### UNA VISIÓN COMPARTIDA

Asegurar la educación inclusiva y equitativa  
y promover oportunidades de aprendizaje durante  
toda la vida para todos

### NUESTRA MISIÓN



Reforzar la capacidad de los Estados Miembros de la  
UNESCO para planificar y gestionar sus sistemas educativos

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Estados Miembros  
planifican eficazmente  
el desarrollo del sector  
educativo y evalúan el  
desempeño del sistema

El conocimiento aplicado a la  
planificación y gestión de la  
educación se pone a disposición  
de los tomadores de decisión y  
actores sociales involucrados

### RESULTADOS DE MEDIO TÉRMINO

Ofertas de formación  
flexibles y sensibles

Apoyo a proveedores de  
formación a través de la  
cooperación institucional

Asesoramiento en políticas  
específicas al contexto,  
planificación y gestión

Desarrollo de capacidades para  
obtener capacidades sostenibles

2

Investigación aplicada  
de última generación

Metodologías, normas y  
herramientas adaptativas

Comunidades de práctica  
apoyadas con recursos y  
oportunidades

Sinergias colaboradores  
y actores sociales  
involucrados

1

Colabore con nosotros  
[www.iiep.unesco.org](http://www.iiep.unesco.org)



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



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación