



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



Oficina Internacional  
de Educación

UNESCO/BIE/C.60/Estrategia Centro de Excelencia  
Geneva, 1 December 2010  
Original: English

---

## **SEXAGÉSIMA REUNIÓN DEL CONSEJO DE LA OFICINA INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN**

Ginebra, 26 a 28 de enero de 2011

### **PROYECTO**

**ESTRATEGIA DESTINADA A CONVERTIR A LA OFICINA INTERNACIONAL DE  
EDUCACIÓN EN UN CENTRO DE EXCELENCIA EN MATERIA DE CURRÍCULO**

# 5.1



## **Estrategia destinada a convertir a la Oficina Internacional de Educación en un Centro de Excelencia en materia de currículo**

### **Introducción**

La Oficina Internacional de Educación (OIE) es el Instituto más antiguo de la UNESCO. Fue fundada en 1925 y desde 1969 forma parte integrante de la Organización. La OIE es el instituto especializado de la UNESCO en materia de currículo. Su perspectiva mundial y comparada en esta esfera, sumada a su alcance, redes y experiencia, hacen de la OIE una institución única en el mundo en este ámbito.

Como ha sido reconocido por la Conferencia General y el Consejo de la OIE en decisiones recientes, tanto la UNESCO como sus Estados Miembros y colaboradores exigen que la OIE sea un instituto más visionario e innovador, al que denominan “Centro de Excelencia”.

La *Evaluación de la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO* realizada en 2005 observó que el Instituto había experimentado una profunda transformación desde 1999 y que se le reconocían varios aspectos positivos. No obstante, también señaló, entre otras cosas, que el Instituto funcionaba con recursos humanos y financieros muy limitados y que su dependencia de la financiación extrapresupuestaria podría afectar excesivamente a sus prioridades<sup>1</sup>.

El presente documento tiene como objetivo:

- Proporcionar argumentos que expliquen por qué la OIE debe convertirse en el Centro de Excelencia de la UNESCO en materia de currículo.
- Describir las características y funciones esenciales de ese Centro de Excelencia.
- Definir una estrategia que permita que la OIE sea reconocida como institución mundial de referencia en materia de currículo y cuestiones conexas para, de este modo, contribuir de forma decisiva a la estrategia de la UNESCO que persigue la consecución de las prioridades de la Organización en el ámbito de la educación, y muy especialmente, una Educación para Todos (EPT) de calidad.

### **1. Argumentos a favor del cambio**

La educación es crucial para alcanzar la cohesión social, el respeto de las culturas, la prosperidad económica y la realización personal. Un currículo de calidad debe describir la formación y el aprendizaje necesarios para alcanzar dichos resultados y servir de base para lograr los objetivos clave de la educación, en especial los de la EPT. Asimismo, debe promover la inclusión y la equidad, atraer y retener a más educandos y garantizar que éstos aprenden lo que realmente necesitan y quieren aprender, al tiempo que posibilita una transición satisfactoria hacia niveles de educación superiores.

No obstante, el propio currículo se vuelve cada vez más complejo, ya que los educadores tratan de incorporar las nuevas realidades socioeconómicas (por ejemplo, la rapidez con la que surgen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y su influencia en el comportamiento, los valores y las aspiraciones humanos). Además, intentan integrar nuevos conocimientos y competencias y conseguir que el aprendizaje de los estudiantes sea a la vez pertinente para su vida actual y fundamental para el éxito de su futuro.

---

<sup>1</sup> Véase Laurue, P., Dani, S. y de Laat, B. (2006). *Evaluation of the UNESCO International Bureau of Education*, (IOS/EVS/PI/43).

En este contexto, y con recursos muy limitados, la OIE ha realizado durante muchos años, con buenos resultados, diversas actividades y ha proporcionado valiosos servicios. No obstante, cada vez se exigen al Instituto servicios de mayor envergadura, alcance y complejidad; y los Estados Miembros le piden a la UNESCO liderazgo, asesoramiento y asistencia en varias cuestiones curriculares constantes y arduas. La OIE debe anticipar, ampliar y mejorar su alcance y labor de manera dinámica en diversos ámbitos para responder satisfactoriamente a esas exigencias y lograr que se la reconozca y respete verdaderamente como Centro de Excelencia.

Las opciones de la OIE en este proceso resultan evidentes: podría adaptar sus actividades a los recursos actuales, reduciendo el número de programas y centrándose en unas pocas prioridades, o mantener (y, en su caso, ampliar) sus programas actuales, mejorando la calidad y el alcance de los mismos obteniendo nuevos fondos. La primera opción conlleva riesgos considerables. En particular, la participación de la OIE en un ámbito tan complejo y cambiante como el del currículo sería demasiado limitada para garantizarle un amplio reconocimiento como Centro de Excelencia. Además, la influencia positiva que ejerce en los Estados Miembros se vería reducida. Para que inspire confianza a sus interlocutores y otros grupos de expertos e instituciones como Centro de Excelencia, la OIE debe elegir la segunda opción, asumir un amplio abanico de funciones (que se describen más adelante en el apartado Principio rector B) y proporcionar una mayor gama de servicios de alta calidad a los Estados Miembros y otros usuarios/clientes.

Para lograr el reconocimiento como Centro de Excelencia será necesario un cambio organizativo basado en un examen detenido y exhaustivo de los programas y prioridades actuales de la OIE, así como de su gestión interna, gobernanza, personal y prácticas laborales. Además, serán necesarios cambios en su complejo e inseguro sistema de financiación<sup>2</sup>, que dificulta la planificación a largo plazo y la prestación de un apoyo continuado a los Estados Miembros. Por tanto, será indispensable contar con una financiación adicional considerable, fiable y previsible que permita mejorar los resultados de los programas de la OIE, su perfil mundial y la transición hacia un Centro de Excelencia reconocido en todo el mundo, que la UNESCO espera y necesita.

## **2. Principios rectores de la presente Estrategia**

La presente estrategia se sustenta en los siguientes principios que han servido de guía para su planteamiento y contenido:

A. En su calidad de Centro de Excelencia, la OIE deberá presentar ciertas características básicas y específicas

Sin duda, un Centro de Excelencia debe presentar determinadas características básicas, en particular, un personal altamente calificado, estar claramente orientado a la prestación de servicios, un funcionamiento muy eficaz y resultados de calidad. Además, debe contar con una gran visibilidad y ser ampliamente reconocido como centro especializado en el ámbito curricular, fidedigno, visionario, proactivo y autónomo (dentro del contexto de la UNESCO).

B. En su calidad de Centro de Excelencia, la OIE deberá desempeñar ciertas funciones específicas

Un Centro de Excelencia en materia de currículo debe desempeñar una serie de funciones esenciales, en particular:

---

<sup>2</sup> Las fuentes de financiación de la OIE comprenden asignaciones periódicas de la UNESCO (presupuesto ordinario), las contribuciones al programa de los donantes y diversos tipos de financiación extrapresupuestaria.

- Elaborar y divulgar información acerca de los productos, los procesos, las tendencias y las cuestiones incipientes en materia de currículo.
- Recopilar, analizar, sintetizar y divulgar datos y recursos relacionados con el currículo.
- Fortalecer las capacidades de los Estados Miembros y las regiones de la UNESCO y proporcionarles tanto asistencia técnica como otros servicios.
- Promover y preconizar el diálogo político basado en datos empíricos.
- Facilitar la cooperación Sur-Sur y Norte-Sur-Sur.
- Colaborar con instituciones académicas y entidades dedicadas a la formulación de políticas para promover nuevas líneas de investigación orientadas a fomentar la acción y a analizar, sintetizar y divulgar los resultados de las líneas de investigación actuales.
- Fomentar un diálogo político mundial entre los Ministros de Educación y otros importantes interlocutores de todo el mundo con miras a mejorar la calidad de la Educación para Todos.

C. En su calidad de Centro de Excelencia y en el marco del Sector de Educación de la UNESCO, la OIE debe basar su trabajo en una conceptualización más amplia del término “currículo”

Las actividades de la OIE deben respetar la pluralidad de definiciones del término “currículo” y reflejar contextos, intereses y necesidades específicos. La OIE debe centrarse en el currículo desde la primera infancia hasta la educación secundaria, incluida la formación de docentes, basándose en la perspectiva más amplia del aprendizaje a lo largo de toda la vida. Además, debe reconocer la coexistencia de currículos prescritos, implementados y alcanzados; y reconocer y fomentar las relaciones entre los sectores de educación formal y no formal, y entre el currículo y otras cuestiones educativas. Debería considerar la tendencia mundial que da un lugar más importante a los educandos y a los resultados del aprendizaje, y la investigación en ámbitos como las ciencias de la educación.

D. Los sectores del programa actual de la OIE se adaptan a la transición hacia un Centro de Excelencia.

La *Estrategia de la OIE para 2008-2013* fue aprobada por el Consejo de la OIE y define tres áreas programáticas interrelacionadas:

- El fortalecimiento de capacidades y la asistencia técnica
- La gestión y la producción de conocimientos
- El diálogo político y la Conferencia Internacional de Educación

En el marco de las áreas programáticas actuales la OIE puede funcionar satisfactoriamente como Centro de Excelencia. No obstante, éstas deberán ser revisadas durante el proceso de desarrollo de estrategias futuras.

### 3. Programas actuales de la OIE y posibles nuevos servicios

Como se ha mencionado, para que se la reconozca como Centro de Excelencia, la OIE deberá ampliar el tipo y el alcance de los servicios que proporciona a los Estados Miembros, a otros interlocutores y a los usuarios/clientes potenciales en cada una de las áreas programáticas.

A. Fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica

Para complementar la labor actual, se deben crear y promover una serie de nuevos servicios. En el sector del fortalecimiento de capacidades se debe: diseñar cursos de formación flexibles para distintos grupos de beneficiarios, que estén acreditados por las instituciones universitarias asociadas o por organismos oficiales (por ejemplo, las oficinas de acreditación);

impartir cursos y seguir elaborando los materiales de formación correspondientes; y colaborar activamente con las Oficinas Regionales de Educación de la UNESCO en la adaptación de las actividades e iniciativas en materia de currículo.

En lo que respecta a la *asistencia técnica*, se debe: definir con claridad un conjunto de principios que sirvan de guía para establecer el orden de prioridad de las solicitudes de distintos tipos y niveles de asistencia técnica; prestar más apoyo a los organismos y funcionarios responsables de los currículos en el propio país; y proporcionar una evaluación profesional de los currículos y de los procesos existentes que se base en los estándares y directrices actuales.

**B. Gestión y producción de conocimientos**

Si bien se sigue diversificando el programa de gestión y de producción de conocimientos y se sigue ampliando su alcance, deben ofrecerse nuevos servicios, en particular: el fortalecimiento de las relaciones con las instituciones universitarias con miras a obtener y divulgar resultados de investigaciones que puedan tener impacto en las políticas; el fortalecimiento de vínculos y redes entre organizaciones nacionales, regionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil y entre éstas y el sector privado, con el fin de ampliar los conocimientos y los datos disponibles; reforzar las funciones de análisis y síntesis mediante un mecanismo de intercambio de información; y recopilar buenas prácticas alrededor del mundo, una compilación más exhaustiva, accesible y de código abierto.

**C. El diálogo político y la Conferencia Internacional de Educación (CIE).**

La OIE, además de organizar las reuniones de la CIE, debe: facilitar el diálogo político entre un mayor número de interlocutores, bien del sector educativo así como de otros sectores; alentar y contribuir al diálogo político entre los responsables de las políticas y los especialistas de la educación básica, la enseñanza secundaria y la formación de docentes; propugnar y promover un mayor apoyo a las reformas y a la innovación en materia de currículo en reuniones de alto nivel de los Ministerios de Educación, por medio de conferencias, presenciales o virtuales, centradas en un tema o una cuestión específica, a nivel regional o nacional; y elaborar breves notas de orientación que destaquen los principales desafíos que plantean las políticas para los responsables del diseño y del desarrollo curriculares.

#### **4. Objetivos y estrategias para convertir a la OIE en un Centro de Excelencia**

**Objetivo A: Diseñar programas y servicios pertinentes, innovadores y eficaces, que respondan a las necesidades de los Estados Miembros y que sean, sobre todo, de calidad.**

**Estrategia A1:**

La OIE debe definir claramente las prioridades basándose en sus ventajas comparativas: cuáles deben ser sus funciones y servicios principales, cuáles debe asumir si contara con más recursos y cuáles debe “remitir” a otras instituciones que cuenten con más recursos para ello.

***Medidas que se recomiendan a corto plazo<sup>3</sup>:***

---

<sup>3</sup> En este contexto se considera corto plazo un periodo de 12 meses tras la aprobación de esta estrategia.

- A1.1** Elaborar un plan financiero que exponga en detalle las exigencias presupuestarias y un plan de acción (con posibles medidas de transición) para la ejecución de la estrategia, que determine los objetivos prioritarios, que especifique los resultados previstos y que establezca plazos definidos.
- A1.2** Examinar las declaraciones de misión, finalidad y objetivos principales de la OIE para garantizar que reflejen el propósito de la estrategia.
- A1.3** Llevar a cabo un análisis de las actividades existentes en cada área programática para determinar en qué medida son coherentes con las declaraciones de misión revisadas, la finalidad y los objetivos principales.
- A1.4** Elaborar un documento que presente los programas y actividades de la OIE estableciendo prioridades según la región o contexto, la duración, el nivel y el tipo de educación o la cuestión curricular, y que incluya diversas opciones de acuerdo con los recursos disponibles o previstos.
- A1.5** Iniciar un proceso constante de monitoreo de la implementación de la Estrategia e informar al Consejo de la OIE sobre su ejecución.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo<sup>4</sup>:***

- A1.6** Preparar la nueva *Estrategia de la OIE para 2013-2018*, que recoja esta estrategia y que defina el enfoque y las prioridades de la OIE como Centro de Excelencia en materia de currículo, así como las cuestiones que deberán tratarse y las regiones en las que deberá centrarse la labor.
- A1.7** Efectuar periódicamente evaluaciones internas y externas de la ejecución de la Estrategia destinada a convertir a la OIE en el Centro de Excelencia de la UNESCO en materia de currículo.

**Estrategia A2:**

**La OIE debe mejorar y diversificar los mecanismos basados en datos empíricos para la evaluación de las necesidades y prioridades en materia de currículo a nivel mundial, regional y nacional.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- A2.1** Establecer una metodología destinada a evaluar de forma periódica y sistemática la evolución de las necesidades y prioridades a nivel mundial, nacional y regional.
- A2.2** Establecer, como parte de la metodología, un sistema de consultas con los colaboradores pertinentes, preferiblemente mediante videoconferencias o alguna tecnología similar de comunicación en tiempo real.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- A2.3** Utilizar dicha metodología periódicamente en las consultas con usuarios/clientes y colaboradores nacionales y regionales, y elaborar un informe con la síntesis de las respuestas.
- A2.4** Revisar las prioridades del programa sobre la base de dicho informe.

---

<sup>4</sup> En este contexto se considera mediano o largo plazo un periodo de 1 a 5 años tras la aprobación de la estrategia.

**Estrategia A3:**

**La OIE debe seguir desarrollando una metodología de trabajo centrada en los resultados que vaya de acciones y resultados inmediatos hacia resultados e impacto a más largo plazo.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- A3.1** Reforzar y mejorar el ciclo de planificación basado en resultados, en particular el monitoreo y la evaluación según los resultados previstos, los modelos de referencia y los mecanismos de presentación de informes.
- A3.2** Velar por que en los ciclos de planificación y programación se tengan en cuenta las necesidades y prioridades nacionales, regionales y mundiales.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- A3.3** Analizar los factores que favorecen los cambios y las mejoras sostenibles para tomarlos como base de la planificación en curso.
- A3.4** Elaborar un informe anual para cada área programática, que comprenda las principales actividades llevadas a cabo y una evaluación de su buen fin según los resultados previstos. Cuando corresponda, realizar un seguimiento del impacto a largo plazo mediante la evaluación de los cambios o mejoras sostenibles que puedan atribuirse a esas actividades.
- A3.5** Incorporar los requisitos de esas medidas en los acuerdos sobre rendimiento laboral del personal.

**Estrategia A4:**

**La OIE debe facilitar el acceso de sus colaboradores a los resultados de las investigaciones pertinentes y definir un programa de investigación propio, visionario y transnacional, en función de la demanda.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- A4.1** A partir de la labor desempeñada por la OIE sobre el terreno y de las consultas con sus colaboradores, elaborar un compendio de temas y cuestiones para la investigación que se consideren importantes, pertinentes y actuales.
- A4.2** Formalizar acuerdos de investigación y alianzas con universidades seleccionadas y otros centros de investigación, que faciliten la recopilación de datos, así como la participación en la investigación y la divulgación de los resultados.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- A4.3** Divulgar, a través de la página Internet de la OIE, los resultados destacados de las investigaciones realizadas por las universidades asociadas y otros centros de investigación.
- A4.4** Analizar las bases de datos de la OIE y publicar periódicamente actualizaciones sobre la forma en que se abordan las cuestiones curriculares prioritarias en los sistemas educativos (por ejemplo, elaborar un análisis de la situación mundial en materia de concepción y desarrollo curricular).



**Objetivo B: Crear mecanismos eficaces que permitan ejecutar los programas y prestar los servicios propios de un Centro de Excelencia**

**Estrategia B1:**

**La OIE debe aprovechar sus extensas redes para favorecer la ejecución de sus programas y seguir diversificando el ya considerable número de colaboradores necesarios para asistirle en su labor, prestando especial atención a la promoción de la colaboración Sur-Sur y Norte-Sur-Sur.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

**B1.1 Fortalecer y ampliar las redes de la OIE para que incluyan:**

- Expertos en materia curricular, asociaciones profesionales y otros centros de excelencia que puedan asistir a la OIE en el desempeño de su labor a nivel regional y nacional.
- Otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales internacionales competentes.
- Actores clave ajenos al sector educativo e interesados en la calidad de la educación (por ejemplo, líderes de la sociedad civil, políticos y parlamentarios, medios de comunicación, el sector privado y empresarial y, cada vez con más frecuencia, los antiguos alumnos de los cursos de la OIE).
- Defensores y “amigos de la OIE” que puedan proporcionarle información, contactos y apoyo, así como “paladines” de alto nivel o “embajadores de buena voluntad” dispuestos a hablar en su nombre.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

**B1.2 Teniendo en cuenta los miembros de dichas redes, organizar de manera más sistemática las bases de datos de colaboradores y redes de la OIE, en especial el listado de instituciones, de especialistas en cuestiones técnicas y de innovadores en el ámbito curricular a los que la OIE pueda recurrir en busca de asistencia para prestar su creciente gama de servicios.**

**Estrategia B2:**

**La OIE debe ampliar la colaboración con otros Institutos de la UNESCO (de las categorías 1 y 2) y Oficinas fuera de la Sede, en especial las Oficinas Regionales de Educación para (entre otras cosas) promover la inclusión de las cuestiones curriculares en los programas de los equipos de las Naciones Unidas en los países.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

**B2.1 Organizar reuniones de la OIE con el resto de los institutos de las categorías 1 y 2, y con los responsables de las Divisiones de la Sede para examinar la ejecución de la estrategia.**

**B2.2 Fortalecer los vínculos con todas las Oficinas fuera de la Sede y las Comisiones Nacionales de la UNESCO, para que analicen activamente las necesidades y prioridades locales en materia de currículo, e indiquen y reúnan a colaboradores potenciales y a otros interlocutores que defiendan los mensajes de la OIE y que puedan transmitirlos al discurso de los equipos de las Naciones Unidas en los países y a los procesos de planificación de los Estados Miembros de las Naciones Unidas.**

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- B2.3** Fortalecer la colaboración con las Oficinas Regionales de Educación de la UNESCO para convertirlas en socios regionales clave que colaboren con la OIE en la ejecución de sus sectores programáticos de trabajo.

**Estrategia B3:**

**La OIE debe seguir estudiando métodos innovadores para el fortalecimiento sostenible de capacidades de todos los actores que intervienen en el ámbito curricular.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- B3.1** Elaborar un marco sistemático para cursos de formación flexibles, así como los certificados y los dispositivos de acreditación correspondientes.
- B3.2** Mejorar y perfeccionar las herramientas de formación existente para que se adapte al marco elaborado según el apartado B3.1.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- B3.3** De acuerdo con el marco mencionado en el apartado B3.1:
- Crear nuevas herramientas de formación que respondan a las exigencias y tendencias emergentes.
  - Diseñar programas de formación intensivos y a más largo plazo en colaboración con las universidades, para lograr la acreditación académica.
  - Elaborar o adaptar programas y foros de aprendizaje en Internet y a distancia.

**Estrategia B4:**

**La OIE debe desarrollar estrategias de comunicación, promoción, publicidad y recaudación de fondos que sean sistemáticas, innovadoras y de gran alcance.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- B4.1** Elaborar una estrategia de comunicación integral que determine mensajes clave, grupos de destinatarios y medios de comunicación, así como mecanismos destinados a evaluar la eficacia de la estrategia.
- B4.2** Elaborar una estrategia integral de promoción y publicidad que dé a conocer los servicios y la imagen de la OIE, que señale los productos clave y los clientes o beneficiarios potenciales y que defina estrategias para llegar a nuevos clientes.
- B4.3** Elaborar una estrategia de recaudación de fondos que permita buscar fuentes de financiación, privadas o públicas, nuevas o posibles, y que establezca objetivos realistas (de acuerdo con el número de países donantes y la cantidad de fondos disponibles), y un calendario.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- B4.4** Ejecutar y monitorear las estrategias descritas en los apartados B4.1 a B4.3.

**Estrategia B5:**

**La OIE debe promover el diálogo político, haciendo especial hincapié en la Conferencia Internacional de Educación (CIE) como uno de los principales foros de diálogo político entre ministros de educación.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- B5.1** Fortalecer las actividades de seguimiento de la OIE relacionadas con la última CIE sobre educación inclusiva, especialmente para velar por que los Estados Miembros establezcan políticas y prácticas de educación inclusiva, entendiéndola en el sentido más amplio del término.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- B5.2** Con la colaboración del Consejo de la OIE, del Sector de Educación de la Sede y de otros aliados importantes, elaborar planes específicos relativos a la frecuencia, la modalidad y el contenido de futuras reuniones de la CIE, estudiar maneras de afianzar su presencia y, en cada reunión, avanzar hacia un diálogo más interactivo y hacia conclusiones y recomendaciones más específicas.
- B5.3** De acuerdo con la Estrategia B4 descrita anteriormente, y en estrecha colaboración con el Sector de Educación de la Sede, velar por que la CIE cuente con formas y niveles adecuados de financiación que no pongan en peligro la capacidad de la OIE para desempeñar sus funciones principales o prestar otros servicios básicos.
- B5.4** Estudiar un gran número de posibilidades de diálogo político con la participación de interlocutores pertenecientes a los sistemas educativos o ajenos a éstos, y preconizar las reformas y la innovación en materia de currículo en reuniones de alto nivel de los Ministerios de Educación en el plano nacional y regional.

**Objetivo C: Fortalecer las estructuras de gestión y de gobernanza con el fin de garantizar que sean lógicas, eficaces, efectivas y apropiadas para un Centro de Excelencia.**

**Estrategia C1:**

**La OIE debe examinar y, en su caso, modificar su estructura organizativa para que sea un reflejo más lógico de sus funciones y permita gestionarlas de manera más eficaz, facilitando asimismo la prestación de sus servicios.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- C1.1** Examinar íntegramente la actual estructura organizativa y de personal de la OIE, diseñar un organigrama ideal para la OIE (junto con las Medidas que se recomiendan en el apartado A.1.1.) que indique con claridad las propuestas de nuevas funciones y servicios propios de un Centro de Excelencia, y adoptar decisiones estratégicas en relación con las áreas que deben recibir atención prioritaria.
- C1.2** Crear un mecanismo y aumentar los recursos humanos necesarios para la elaboración y ejecución de una estrategia de comunicación, promoción, publicidad y recaudación de fondos.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- C1.3** Mejorar la coordinación entre los sectores prioritarios de los programas de la OIE y sus “programas adicionales” (VIH/SIDA, Programa de Educación básica en África (BEAP), etc.) y proyectos especiales.
- C1.4** Fortalecer las funciones de la OIE para la planificación y coordinación de la investigación, así como la supervisión y evaluación de las investigaciones, y velar por que ocupen un lugar más lógico en su nueva estructura organizativa.

**Estrategia C2:**

**La OIE debe intentar crear nuevos puestos de trabajo y seguir mejorando las competencias de su personal actual con el fin de responder a la demanda en aumento y ejecutar un programa más extenso propio de un Centro de Experiencia.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- C2.1** Determinar el personal y las competencias básicas esenciales y modificar la descripción de funciones del personal actual (por ejemplo, competencias y conocimientos técnicos) para completar la nueva estructura organizativa mencionada anteriormente (apartado C1.1).
- C2.2** Volver a evaluar, seguir mejorando y emplear más adecuadamente las competencias, los conocimientos técnicos y la experiencia del personal.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- C2.3** Contratar al nuevo personal necesario (si los recursos lo permiten) para la extensa gama de competencias, conocimientos y experiencia que requiere el funcionamiento de la OIE como Centro de Excelencia.
- C2.4** Estudiar la posibilidad de utilizar modalidades contractuales más flexibles, que permitan contratar y mantener a los expertos necesarios.

**Estrategia C3:**

**Con el fin de garantizar la orientación y la supervisión eficaz y efectiva de la OIE como Centro de Excelencia, el Consejo debe emprender un proceso de examen de la estructura de gobernanza actual y, en su caso, fomentar, proponer y buscar apoyos para una nueva estructura. Las estructuras resultantes deben respetar el principio de la representación geográfica y velar por un alto nivel de especialización en materia educativa en el proceso de toma de decisiones relativas a los programas y prioridades de la OIE.**

***Medidas que se recomiendan a corto plazo:***

- C3.1** En estrecha colaboración con la Sede de la UNESCO, estudiar el número de miembros, la composición y las funciones del Consejo de la OIE y, en particular, estudiar la posibilidad de crear un mecanismo de asesoramiento técnico al Consejo y de apoyo profesional a la OIE, centrándose en la planificación, el diseño de programas y la función de “anticipación”, crucial para todo Centro de Excelencia.

- C3.2** Sobre la base de los resultados de ese estudio, presentar al Consejo de la OIE una serie de propuestas de nuevo modelo de gobernanza para que las examine y remitir el modelo escogido a la Conferencia General para su aprobación.

***Medidas que se recomiendan a mediano o largo plazo:***

- C3.3** Fortalecer la capacidad de la OIE para proporcionar orientación programática, movilizar recursos, adoptar decisiones estratégicas y llevar a cabo tareas de supervisión, con el fin de apoyarla en su labor como Centro de Excelencia.

## **Conclusión**

La creación de un Centro de Excelencia en materia de currículo, un ámbito cada vez más complejo, resulta difícil pero fundamental, especialmente al aumentar el nivel de exigencia a que está sometida la OIE y la presión sobre los gobiernos para lograr e incluso superar los objetivos de la Educación para Todos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el ámbito de la educación.

El éxito en la ejecución de esta Estrategia dependerá de dos factores capitales: **el apoyo de todas las partes interesadas y una financiación adicional considerable, fiable y previsible.** Sólo mediante un verdadero compromiso de las partes interesadas y la provisión de nuevos recursos se podrán mejorar los resultados de los programas y el perfil mundial de la OIE, y conseguir que el Centro de Excelencia en materia de currículo que la UNESCO espera y necesita se convierta en realidad.



## ESTIMATED FINANCIAL IMPLICATIONS OF THE STRATEGY

	IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY			
	2011	2012	2013	2014
<b>I. Organizational change &amp; restructuring</b>				
Plan of action, review of activities & programmes, review of IBE organization & staffing structure (A1.1-A1.2-A1.3-A1.4-C1-C2.1-C2.2)	(*)	100'000		
Mid-term external assessment (A1.7)				100'000
Develop & implement communication, advocacy, marketing & fund-raising strategy (B4.1 to B4.4)		100'000	100'000	50'000
<b>II. Develop programmes &amp; services</b>				
Training courses & tools (B3)		200'000	150'000	100'000
Linkages with HQ & Field Offices (B2)		20'000	20'000	20'000
Priority Africa (activities)		200'000	300'000	300'000
KPM (research & analysis) (A2-A4)		50'000	100'000	150'000
KPM (Clearinghouse Curriculum) (A2-A4)		450'000	300'000	300'000
<b>III. Staff to support the development of programmes &amp; services</b>				
Assessment of needs, research topics compilation, databases analyses, global situation analysis (P3, KPM) (A2.3-A4.1-A4.4)			163'500	171'675
Strengthen communication, monitoring, evaluation) (P1/P2) (B1.1-B1.2-B4)			157'500	165'375
Priority Africa (P4)		200'000	210'000	220'500
Strengthen technical assistance, goal A (P3 TA)		165'000	173'250	181'913
Strengthen IBE clearinghouse services (P2 web administrator)		150'000	157'500	165'375
Sustainable capacity development activities, training courses & tools (P2 CAP) (B3)		150'000	157'500	165'375
<b>A. Subtotal</b>		<b>1'785'000</b>	<b>1'989'250</b>	<b>2'090'213</b>
<b>IV. Programme activities &amp; governance</b>				
Staff cost	2'290'000	2'364'724	2'482'960	2'607'108
Priority Africa	420'000	450'000	450'000	450'000
Capacity Development/Community of Practice	300'000	350'000	350'000	350'000
Knowledge Production Management & publications	461'000	461'000	461'000	470'000
Policy Dialogue/ICE preparation	150'000	160'000	350'000	350'000
Technical Assistance	100'000	160'000	160'000	160'000
General operating cost	290'000	298'700	307'661	316'891
Institutional development	<b>300'000</b>	206'000	212'180	218'545
IBE Council	180'000	185'400	190'962	196'691
<b>B. Subtotal</b>	<b>4'491'000</b>	<b>4'635'824</b>	<b>4'964'763</b>	<b>5'119'235</b>
<b>Grand Total (strategy + programme activities)</b>	<b>4'491'000</b>	<b>6'420'824</b>	<b>6'954'013</b>	<b>7'209'448</b>

(\*)100'000USD have been allocated to institutional development for preparation work

NB: Budget for the ICE amounts to at least 2'000'000USD, which is not included in this table.

## **EXPLANATORY NOTE**

### **FINANCIAL IMPLICATIONS AND IMPLEMENTATION STAGES OF THE STRATEGY**

The budgetary lines follow the Strategy by looking at the cost of each of the goals (A-B-C), factoring in each Strategy (A.1, A.2, A.3...) and/or recommended actions (A1.1, A.1.2...) that have a financial implication. Considered as short term actions are those that are expected to be carried out in 2011 and 2012; and medium/long term actions those that would take place in 2013 and 2014.

The budget has thus been divided into the following four main items:

- I.** Organizational change and restructuring
- II.** Development of programmes and services
- III.** Staff to support the development of programmes and services
- IV.** Programme of activities

#### **I. Organizational change and restructuring**

Short term preparatory actions are needed even before the adoption of the Strategy by the General Conference in October 2011. An external assessment will be conducted following actions A1.1-A1.2-A1.3-A1.4 for goal A and C1-C2.1-C2.2 for goal C, in order to carry on the following:

- a plan of action to put in place the Strategy
- a review of activities and programmes
- a review of the IBE organization and staffing structure
- to set up the basis of communication and marketing services

In addition:

- the first stages of advocacy and fundraising to mobilize new resources needed for the Strategy will take place

In the medium/long term:

- the implementation of communication, advocacy, marketing and fundraising strategies (B4.1 to B4.4)

#### **II. Development of programmes and services**

In the short term, an initial investment in training courses and tools, as well as in the clearinghouse infrastructure and functions is made, which then decreases in the medium/long term, as the programmes and services are maintained. Additionally, in the short term, there is an investment in Priority Africa and knowledge production (research and analysis), which increases over time in the medium/long term in order for these programmes and services to develop, as required by the Strategy. The investment in linkages with HQ and Field Offices requires a sustained input to create synergies and joint programmes.

#### **III. Staff to support the development of programmes and services**

The revision of programmes also leads to a range of additional services to become a CoE as expressed in detail in point 3 (following point 3, A-B-C; and in B.3, A2.3-A4.1-A4.4, B1.1-B1.2-B4). Calculations have been made on the basis of standard staff costs for ALD contracts at level P1/2, P3, P4.



In the short term (4 professionals):

- Priority Africa
- specialized technical assistance
- capacity development
- KPM clearinghouse

In the medium/long term (2 professionals):

- knowledge production, research, analysis of curriculum global situation
- communication, monitoring and evaluation

#### **IV. Programme of activities**

The areas of development with regards to the programme are expressed in parts II and III of the budget corresponding to the Strategy.

With regards to actual IBE programmes, part IV in the table, this budget level of programme for the short/medium term is the minimum necessary to be able to develop and grow in the future. The staff cost budget line covers 14 posts (8 professionals and 6 general services). This line is covered by the UNESCO allocation of 2,400,000 USD a year, noting that administrative and operational costs as well as the cost of the IBE Council will no longer be covered by it. It is important to mention that all programme activities also need to be financed through additional funds raised by donor contributions.

Extra-budgetary activities are not included since they are not part of the special account. In line with IBE priorities, they are carried out with additional funds and cover staff and overhead costs as well. In 2010, this represented an amount of 311,564 USD.