

Mayo de 2026

Informe Final de Evaluación

Evaluación del Programa de País 2022-2025 de UNICEF en Honduras

VOL. I

[Evaluación del Programa de País 2022-2025 de UNICEF en Honduras]

© United Nations Children's Fund
Tegucigalpa, Honduras
[2026, may]

La publicación de los informes de evaluación elaborados por UNICEF responde al compromiso institucional de transparencia, mediante la difusión de todas las evaluaciones finalizadas. Estos informes tienen como objetivo promover el intercambio abierto de ideas entre las personas interesadas en la materia, así como brindar garantías a quienes apoyan la labor de UNICEF de que la organización examina rigurosamente sus estrategias, resultados y efectividad general.

El contenido de este informe no refleja necesariamente las políticas ni las opiniones de UNICEF.

Este texto no ha sido editado conforme a los estándares oficiales de publicación, por lo que UNICEF no asume responsabilidad alguna por posibles errores.
Las denominaciones empleadas en esta publicación no implican juicio alguno sobre la condición jurídica de ningún país o territorio, de sus autoridades, ni sobre la delimitación de sus fronteras.

Los derechos de autor de este informe pertenecen al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Se requiere autorización previa para reimprimir, reproducir, fotocopiar, citar o hacer referencia a este informe, total o parcialmente, en formato escrito. UNICEF cuenta con una política formal de permisos que exige la presentación de una solicitud por escrito. Para usos no comerciales, dicha autorización suele concederse de forma gratuita. Para iniciar una solicitud de permiso, escriba a UNICEF a la dirección indicada a continuación.

Este informe está disponible para descarga en: www.unicef.org/evaluation/reports#

Cita sugerida: UNICEF. 2026. Evaluación del Programa de País de UNICEF en Honduras 2022–2025

Para más información, comuníquese con:
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
evalhelp@unicef.org

GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación fue encargada por Oficina Regional para América Latina y el Caribe de UNICEF y administrada por el siguiente personal.

Carlos Rodriguez- Ariza	Especialista en Evaluación, UNICEF LACRO
Michael Craft	Asesor Regional de Evaluación, UNICEF LACRO

EQUIPO DE EVALUACIÓN

El equipo de evaluación independiente estaba formado por los siguientes miembros del equipo de la empresa Isegoría S.A.S.

Andrés Gordillo	Director del análisis
Paola Mameli	Asesora transversal
Carlos Alviar	Apoyo para Honduras
Patricia Freire	Investigadora asociada
Andrés Felipe Penagos	Investigador asociado
Lina Buitrago	Asistente de investigación

PUNTOS FOCALES DE EVALUACIÓN

El personal del UNICEF actuó como punto de contacto para coordinar las cuestiones relacionadas con la aplicación de la evaluación, como el acceso a la información y a los informantes clave y el apoyo a la coordinación de la reunión de datos.

José Vélez	Especialista en Monitoreo y Evaluación, UNICEF Honduras

Contenido

Resumen Ejecutivo i

1. Introducción 1

1.1. Contexto y Programa de País de UNICEF 2

1.1.1. Contexto Honduras 2

1.2. Objeto de la evaluación 6

1.2.1. El programa de país de UNICEF en Honduras 6

1.2.2. Teoría de Cambio 10

1.2.3. Modelos programáticos 11

1.2.4. Partes Interesadas 12

1.2.5. Ejecución financiera 14

2. Propósito, objetivos y alcance de la evaluación 16

2.1. Propósito 17

2.2. Objetivos de la evaluación 17

2.2.1. Objetivo específicos 17

2.3. Alcance 18

2.3.1. Temático 18

2.3.2. Temporal 18

2.3.3. Geográfico 18

2.3.4. Usos y usuarios 18

2.3.5. Titulares de derechos y garantes de derechos 19

3. Diseño y Metodología de la evaluación 20

3.1. Diseño y enfoque metodológico 21

3.1.1. Análisis de evaluabilidad 23

3.1.2. Reconstrucción de la TdC general del Programa de País 24

3.2. Revisión de contexto 26

3.3. Revisión criterios de evaluación, y definición de matriz de evaluación, indicadores y supuestos 27

3.3.1. Matriz de evaluación 28

3.4. Diseño metodológico y levantamiento de información 30

3.5. Procesamiento y sistematización de la información 37

3.5.1. Método de análisis 37

3.5.2. Preguntas de evaluación y análisis de información 38

3.5.3. Sistematización de información 39
3.5.4. Prácticas innovadoras 41
3.6. Consideraciones éticas y de salvaguarda 42
3.7. Integración de derechos humanos/ género/equidad 43
3.8. Limitaciones y medidas de mitigación 44
4. Resultados 46
4.1. Pertinencia 47
4.1.1. ¿En qué medida el Programa de País, en su diseño y estrategias de implementación, responde adecuadamente y monitorea las privaciones críticas de derechos de la infancia y sus obstáculos, priorizando aquellas áreas en las que UNICEF está estratégicamente mejor posicionado para contribuir a un cambio sistémico a gran escala? 47
4.1.2. ¿Qué tan bien alineado está el Programa de País con las prioridades nacionales, regionales y/o globales, considerando un compromiso adecuado con los actores clave? 54
4.1.3. ¿En qué medida el Programa de País se ha preparado y adaptado adecuadamente a los cambios de contexto, incluyendo impactos internos y externos, crisis o importantes cambios socioeconómicos y políticos, basándose en un sólido análisis de contexto y riesgos? 59
4.2. Eficacia 64
4.2.1. ¿En qué medida el programa ha alcanzado (2022-2024) o espera alcanzar (2025-2026) sus resultados, incluidos aquellos diferenciados para diversos grupos? 64
4.2.2. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias prioritarias y las intervenciones clave para la consecución de los resultados? ¿Qué elementos de estas estrategias han funcionado bien o no tan bien, y bajo qué circunstancias, particularmente en relación con el cambio sistémico y la obtención de resultados a gran escala para la infancia? 78
4.2.3. ¿En qué medida UNICEF ha introducido e implementado modelos innovadores de manera efectiva para su implementación a gran escala a través de los sistemas nacionales? 86
4.3. Coherencia 90
4.3.1. ¿En qué medida las intervenciones de UNICEF promueven sinergias entre sí y fomentan la colaboración entre los equipos de UNICEF (coherencia interna)? ¿Están adecuadamente coordinadas con las políticas públicas a nivel nacional y subnacional, así como con otros actores, incluidos los socios del Equipo de País de las Naciones Unidas (coherencia externa)?90
4.3.2. ¿Cuál es el posicionamiento estratégico y cuáles son las ventajas comparativas de UNICEF en relación con otros actores en el país, incluidos socios para el desarrollo, el sector privado y el sector no gubernamental? 95
4.3.3. ¿En qué medida se han establecido asociaciones significativas con otros actores clave (por ejemplo, el gobierno a nivel nacional y local, la sociedad civil, organizaciones sin fines de lucro, el ámbito académico, otras agencias de Naciones Unidas, etc.) para contribuir a cambios sistémicos y/o evitar la duplicación de esfuerzos? 99
4.4. Enfoques Transversales 104

4.4.1. ¿En qué medida el Programa de País ha integrado los enfoques de igualdad de género, equidad (incluida la discapacidad) y derechos humanos en su diseño e implementación, incluyendo la Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual (PSEA) y la Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas (AAP)? 104

5. Conclusiones 111

5.1. Pertinencia 112

5.2. Eficacia 113

5.3. Coherencia 115

5.4. Enfoques transversales 116

5.5. Implicaciones para el diseño del próximo CPD. 118

6. Lecciones aprendidas 119

7. Recomendaciones 122

7.1. CPD como marco rector 123

7.2. Enfoques transversales como criterios de gobierno del CPD 124

7.3. Consolidación de Intervenciones viables 126

7.4. Integración estratégica del sector económico en espacios para la infancia 127

7.5. Arquitectura SBC como función programática del CPD 129

8. Bibliografía 131

Lista de figuras

Figura 1. Datos demográficos NNA en Honduras 3
Figura 2. Situación de los NNA en Honduras 4
Figura 3. Principales recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño para el Estado hondureño 6
Figura 4. Principales recomendaciones de la CEDAW al Estado hondureño 6
Figura 5. Marco de Resultados CPD 2022-2026 Honduras 8
Figura 6. Aspectos estratégicos Programa País Honduras 2022-2026 9
Figura 7. Distribución de iniciativas de UNICEF según departamento en Honduras durante el 2022-2026 9
Figura 8. Teoría de Cambio - Honduras 11
Figura 9. Modelos programáticos priorizados del CPD UNICEF Honduras 11
Figura 10. Presupuesto ejecutado 2022-2025 de un total de $29,65 millones de ORE por sectores prioritarios 15
Figura 11. Usos y usuarios de la evaluación 19
Figura 12. Paso a paso metodológico 21
Figura 13. Niveles de análisis 23
Figura 14. Proceso de reconstrucción y validación de la Teoría de Cambio general del CPD 24
Figura 15. Paso a paso revisión de preguntas orientadoras y revisión de la matriz de evaluación 28
Figura 16. Escala de medición de los indicadores de evaluación 29
Figura 17. Métodos de recolección de datos 30
Figura 18. Criterios de selección 32
Figura 19. Departamentos priorizados para el trabajo de campo 33
Figura 20. Resumen de proceso de análisis de datos e información 41
Figura 21. Prácticas innovadoras 41
Figura 22. Consideraciones para el estudio 43
Figura 23. Clasificación general e indicadores de relevancia estratégica 47
Figura 24. Principales privaciones 48
Figura 25. Modelos programáticos priorizados destacados 50
Figura 26. Principales debilidades para el abordaje de privaciones desde el marco de resultados y de diagnósticos en los cuellos de botella 50
Figura 27. Clasificación general e indicadores de alineación del programa 54
Figura 28. Clasificación general e indicadores de adaptación a los cambios de contexto 60
Figura 29. Clasificación general e indicadores de resultados alcanzados 64
Figura 30. Clasificación general e indicadores efectividad de estrategias e intervenciones clave 78
Figura 31. Puntaje de avance y capacidad para generar cambios (CGC) de las estrategias 79
Figura 32. Intervenciones clave de UNICEF seleccionadas 84
Figura 33. Intervenciones clave: cómo transformar las prácticas institucionales 85
Figura 34. Clasificación general e indicadores de modelos programáticos priorizados 86
Figura 35. Clasificación general e indicadores de coherencia programática 91
Figura 36. Clasificación general e indicadores de posicionamiento estratégico 95
Figura 37. Clasificación general e indicadores de asociaciones significativas 99
Figura 38. Características de las asociaciones significativas 100
Figura 39. Asociaciones significativas del ciclo 2022-2025 100
Figura 40. Clasificación general e indicadores de integración de enfoques transversales 105
Figura 41. Ámbitos programáticos con enfoque de género 106
Figura 42. Resultados de la evaluación según categoría de análisis 112
Figura 43. Implicaciones de las conclusiones- hallazgos en el diseño del próximo CPD Honduras 2027-2030 118

Lista de gráficas

Gráfica 1. Presupuesto planeado 2022-2026 vs ejecutado 2022-2025 por sectores prioritarios 15

Gráfica 2. Respuesta a la pregunta: ¿Qué temas considera qué son los más prioritarios para la niñez del país? 49

Gráfica 3. Respuesta a la pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo con que la labor de UNICEF está bien alineada con las prioridades nacionales de desarrollo de Honduras y las necesidades de los niños, niñas y adolescentes? 56

Gráfica 4. Porcentaje de avance de los CSI correspondientes al CS1 66

Gráfica 5. Porcentaje de avance de los CSI correspondiente al CS2 70

Gráfica 6. Porcentaje de avance de los CSI correspondientes al CS3 75

Lista de tablas

Tabla 1. Acrónimos y siglas ix

Tabla 2. Ficha del CPD 7

Tabla 3. Cooperantes y partes interesadas 12

Tabla 4. Principales resultados del análisis de evaluabilidad 23

Tabla 5. Uso de la TdC en los criterios de evaluación 25

Tabla 6. Preguntas de evaluación 27

Tabla 7. Trabajo de campo 32

Tabla 8. Composición de la muestra realizada a actores estratégicos 35

Tabla 9. Composición de la muestra para el Análisis de Redes Sociales 36

Tabla 10. Análisis de información en Pertinencia 38

Tabla 11. Análisis de información en Eficacia 38

Tabla 12. Análisis de información en Coherencia 39

Tabla 13. Análisis de información en Enfoques Transversales 39

Tabla 14. Limitaciones y medidas de mitigación 44

Tabla 15. Alineación del CPD, los modelos programáticos priorizados y los Cambios Sistémicos con los principales instrumentos y leyes nacionales 55

Tabla 16. Alineación del CPD, los Modelos programáticos priorizados y los Cambios Sistémicos con los principales marcos regionales y globales 57

Tabla 17. Análisis resumen de la atención y adaptación a cambios de contexto 63

Tabla 18. Porcentaje promedio del resultado del CS1 65

Tabla 19. Puntaje cualitativo alcanzado por cada dimensión de análisis para la consolidación Cambio sistémico 1 65

Tabla 20. Porcentaje promedio del resultado del CS2 69

Tabla 21. Puntuación de variables para la consolidación Cambio sistémico 2 69

Tabla 22. Porcentaje promedio del resultado del CS3 74

Tabla 23. Puntuación de variables para la consolidación Cambio Sistémico 3 74

Tabla 24. Calidad de las alianzas 81

Tabla 25. Análisis comparativo por intervención 86

Tabla 26. Desempeño en la implementación de los modelos 87

Tabla 27. Valoración de la coherencia interna 92

Tabla 28. Valoración de la coherencia externa 93

Tabla 29. Nivel consolidado de actores en la red de infancia 98

Tabla 30. Asociaciones significativas 100

Tabla 31. Valoración de la integración del enfoque de Género: avances y brechas 107

Tabla 32. Lecciones aprendidas 120
Tabla 33. Acciones recomendación 1 123
Tabla 34. Acciones recomendación 2 125
Tabla 35. Acciones recomendación 3 126
Tabla 36. Acción recomendación 4 128
Tabla 37. Acciones recomendación 5 129

Tabla 1. Acrónimos y siglas

AAP	Accountability to Affected Populations (Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas)
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AFP	Agencias Fondos y Programas
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
ARS	Análisis de Redes Sociales
AWP	Annual Work Plan (Plan de Trabajo Anual)
BHA	Bureau for Humanitarian Assistance (Oficina de Asistencia Humanitaria del Gobierno de EE.UU.)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
C	Coherencia
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CDN	Convención sobre los Derechos del Niño
CEDAW	Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer)
CEED	Climate Adaptation, Environment, Energy, Disaster Risk Reduction (Adaptación al cambio climático, medio ambiente, energía y reducción del riesgo de desastres)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGC	Capacidad para Generar Cambios
CICESCT	Comisión Interinstitucional contra la Explotación Sexual Comercial y Trata de Personas
CMGDN	Consejo Municipal de Garantía de Derechos de Niñez
CMT	Country Management Team (Equipo de Gestión del País)
CMT	Country Management Team (Equipo de Gestión de País)
CO	Country Office (Oficina de País)
COAR	Country Office Annual Report (Informe Anual de la Oficina de País)
COIPRODEN	Coordinadora de Instituciones Privadas Pro las Niñas, Niños, Adolescentes, Jóvenes y sus Derechos
COPECO	Comisión Permanente de Contingencias
CPD	Country Programme Document (Documento de Programa de País)
CPMP	Country Programme Management Plan (Plan de Gestión del Programa de País)
CS	Cambios Sistémicos
CS1	Cambio Sistémico 1
IP	Índice de Pertinencia
LACRO	Latin America and the Caribbean Regional Office (Oficina Regional de UNICEF para ALC)
LNOB	Leave No One Behind (No dejar a nadie atrás)
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEL	Monitoring, Evaluation and Learning (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje)
MMV	Modelo Mínimo Viable
NNA	Niñas, Niños y Adolescentes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCHA	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs)
OCR	Oficina del Coordinador Residente
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG / ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
OR	Otros Recursos
ORE	Other Resources - Emergency (Otros Recursos de Emergencia)
ORR	Other Resources - Regular (Otros Recursos Regulares)
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
P	Pertinencia
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Planning, Monitoring and Evaluation (Planificación, Monitoreo y Evaluación)
PONAPINAH	Política Nacional de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia de Honduras
PEAS/ PSEA	Prevention of Sexual Exploitation and Abuse (Prevención de la Explotación y el Abuso Sexual)
R	Recomendación
RAM	Results Assessment Module (Módulo de Evaluación de Resultados)
RNP	Registro Nacional de Personas
S&N	Salud y Nutrición
SANAA	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados
SBC	Social and behaviour change (Cambio Social y de Comportamiento)

CS2	Cambio Sistémico 2
CS3	Cambio Sistémico 3
CSI	Core Standard Indicator
DINAF	Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia
DP	Documento de Proyecto
E	Eficacia
EE.UU	Estados Unidos
ESI	Educación Sexual Integral
ET	Enfoques Transversales
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GEROS	Global Evaluation Reports Oversight System (Sistema Global de Supervisión de Informes de Evaluación)
HN	Honduras
HPV	Human Papilloma virus (Virus del Papiloma Humano)
HRP	Humanitarian Response Plan (Plan de Respuesta Humanitaria)
IC	Índice de Coherencia
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDH-D	Índice de Desarrollo Humano Ajustado por Desigualdad
IE	Índice de eficacia
IET	Índice de Enfoques Transversales
IFI	Instituciones Financieras Internacionales
IHNFA	Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia
INAMI	Instituto Nacional Para la Atención a Menores Infractores
INE	Instituto Nacional de Estadística
SEDUC	Secretaría de Educación
SENAF	Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia
SEPOL	Sistema Estadístico Policial en Línea
SERNA	Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente
SESAL	Secretaría de Salud
SIGADENAH	Sistema Integral de Garantía de Derechos de la Niñez y Adolescencia en Honduras
SITAN	Situation Analysis (SitAn) of Children and Adolescents (Análisis de Situación de la Niñez y Adolescencia)
SMT	Senior Management Team (Equipo Directivo)
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)
TdC	Teoría de Cambio
ToR- TdR	Terms of Reference (Términos de Referencia)
UNCT	United Nations Country Team (Equipo de País de las Naciones Unidas)
UNDP	United Nations Development Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
UNEG	United Nations Evaluation Group (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas)
UNFPA	United Nations Population Fund (Fondo de Población de las Naciones Unidas)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation (Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible)
UN-SWAP	United Nations System-wide Action Plan (Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas para la igualdad de género)
USD	Dólar estadounidense
VBG	Violencia Basada en Género
WASH	Water, sanitation and hygiene (Agua, Saneamiento e Higiene)
WUENIC	WHO/UNICEF Estimates of National Immunization Coverage (Estimaciones de la OMS/UNICEF sobre la cobertura nacional de inmunización)

Elaboración propia: Isegoría



© UNICEF/UNI931617/

Resumen ejecutivo

Objeto y contexto del Programa

El objeto de esta evaluación es el Programa de País (cuyo diseño se plasma en el Country Programme Document, CPD) de UNICEF Honduras para el período 2022-2026, acordado con el Gobierno de Honduras y orientado a asegurar el ejercicio pleno de los derechos de niñas, niños y adolescentes en un contexto de profundas privaciones estructurales, fragilidad institucional, limitada capacidad fiscal y alta exposición a crisis sociales, climáticas y humanitarias. El CPD organiza sus resultados en salud y nutrición, educación, protección infantil, agua y saneamiento, y protección social inclusiva, con intervenciones a nivel nacional y en territorios afectados por pobreza, vulnerabilidad climática, violencia, exclusión y desigualdad de género. Su diseño se basa en un análisis integral de la situación de la niñez y en teorías de cambio centradas en fortalecer y transformar sistemas públicos para reducir brechas estructurales en el ejercicio de derechos.

La implementación del CPD tuvo lugar en un escenario de capacidades estatales desiguales entre niveles de gobierno, limitada sostenibilidad financiera de las políticas sociales y presión constante derivada de crisis recurrentes, incluidas emergencias climáticas, movilidad humana y violencia. Así, UNICEF contribuiría a resultados a escala mediante fortalecimiento de sistemas (normas, capacidades, datos y coordinación) y su "aterrizaje" territorial a través de gobiernos locales y redes comunitarias, complementado por alianzas con el SNU y actores financieros para sostener intervenciones en contextos de alta vulnerabilidad.

En coherencia con esa lógica, a partir de la segunda mitad del Programa de País se introdujo la ideal de cinco modelos programáticos (Primera Infancia; Escuela-Comunidad; Protección de NNA en alta exposición a violencia; SIGADENAH; y Reintegración de NNA migrantes retornados), concebidos como plataformas que organizan la implementación intersectorial y multinivel: traducen la Teoría de Cambio y los outputs del marco de resultados en paquetes de intervención, definen rutas de coordinación y roles con contrapartes, y orientan la priorización territorial, el monitoreo y el aprendizaje programático.

Objetivo, alcance, usos, usuarios y enfoque de la evaluación

La evaluación tuvo como propósito analizar la pertinencia estratégica, la efectividad sistémica, la coherencia y la aplicación de los enfoques transversales del CPD 2022-2026, así como las condiciones necesarias para su sostenibilidad y escalabilidad en el mediano plazo. Con un carácter simultáneamente sumativo y formativo, la evaluación buscó aportar tanto a la rendición de cuentas como al aprendizaje estratégico para el diseño del próximo ciclo programático.

Su alcance temporal abarcó el periodo 2022-2025 e incluyó intervenciones realizadas a nivel nacional y subnacional. Lejos de medir impactos finales en la niñez, adoptó un enfoque estratégico y ex ante orientado a valorar si el diseño del CPD, incluidas sus TdC, modelos y arreglos de implementación, está configurado para generar y sostener transformaciones sistémicas sin dependencia permanente de UNICEF. La ausencia de medición de impacto constituye una decisión metodológica coherente con la naturaleza de la evaluación, enfocada en valorar la activación de impulsores de cambio y la capacidad del Programa para superar cuellos de botella estructurales.

En cuanto a los usos y usuarios, los hallazgos de la evaluación están dirigidos principalmente a las áreas programáticas y transversales de la Oficina de UNICEF Honduras, a la Oficina Regional de UNICEF (LACRO) y a las instituciones del Gobierno de Honduras, incluyendo ministerios y entidades sectoriales,

que emplearán los resultados para fortalecer la toma de decisiones, la planificación, el fortalecimiento de sistemas, la orientación de políticas públicas, la rendición de cuentas y el aprendizaje a nivel regional.

Como usuarios secundarios se identifican socios estratégicos y actores clave que, aun sin estar directamente involucrados en la gestión del CPD, se beneficiarán de las recomendaciones para mejorar la respuesta colectiva a las necesidades de niñas, niños y adolescentes en el país. La evaluación, por tanto, está configurada no solo para informar y ajustar el Programa de País, sino también para generar valor público en la gobernanza y en las capacidades institucionales del Estado y de sus socios.

Diseño y metodología

La evaluación se llevó a cabo conforme a las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), la Política de Evaluación de UNICEF y las directrices corporativas sobre integración de derechos humanos e igualdad de género, alineándose con los principios de UN-SWAP. El enfoque metodológico fue mixto, con predominio cualitativo, y con énfasis en la equidad, la participación y la pertinencia territorial y cultural.

El marco analítico central fue la Teoría de Cambio (TdC) del CPD 2022-2026. Dado que la TdC original presentaba distintos niveles de explicitación entre sectores, el equipo evaluador realizó una reconstrucción analítica de las rutas causales por resultado y por cambio sistémico, validada con la Oficina de País. Esta reconstrucción permitió analizar la coherencia entre problemas estructurales, supuestos, intervenciones, impulsores de cambio y resultados esperados, así como identificar cuellos de botella persistentes de naturaleza normativa, institucional, financiera y sociocultural.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron revisión documental exhaustiva, un total de 51 entrevistas semiestructuradas y 28 entrevistas grupales con personal de UNICEF, contrapartes gubernamentales nacionales y subnacionales, socios implementadores y actores del Sistema de Naciones Unidas y 52 respuestas a encuestas en línea a actores estratégicos. A nivel nacional, se implementaron 52 entrevistas y a nivel territorial un total de 37 entrevistas. La triangulación sistemática de fuentes fue un eje central del análisis, permitiendo contrastar avances reportados con experiencias en terreno y contextualizar la lectura de los indicadores corporativos.

Principales hallazgos y conclusiones

Pertinencia

El CPD es altamente pertinente frente a las privaciones que afectan a la niñez en Honduras, con una sólida alineación a prioridades nacionales e internacionales y un énfasis estratégico en la transformación de sistemas públicos, lo que posiciona a UNICEF como un socio clave del Estado. Su diseño refleja una lectura acertada del contexto, al enfocarse en problemáticas centrales como exclusión educativa, violencia y debilidades en sistemas de protección y primera infancia, así como en áreas donde UNICEF posee claras ventajas comparativas, lo que refuerza su pertinencia tanto normativa como operativa.

Sin embargo, la evaluación revela una tensión entre la amplitud temática del Programa y la solidez de sus rutas de cambio: mientras algunos modelos tienen arquitecturas sistémicas robustas y verdadero potencial transformador, otros se presentan como intervenciones más fragmentadas con menor capacidad de incidir sobre determinantes estructurales. El Modelo 5, aunque crucial frente a la niñez migrante retornada, ilustra los límites de escalabilidad de intervenciones muy focalizadas. Esta heterogeneidad introduce riesgos estratégicos en un contexto de

restricciones fiscales y capacidades estatales dispares, pues puede dificultar la priorización, fragmentar aprendizajes y limitar la sostenibilidad de los resultados, reduciendo la posibilidad de generar cambios sistémicos a largo plazo.

Eficacia

La efectividad global del CPD es medio-alta: el Programa ha logrado avances importantes en la arquitectura normativa e institucional, especialmente en el fortalecimiento de la SENAF y la articulación intersectorial. Sin embargo, a nivel nacional enfrenta un techo estructural: aunque persisten brechas técnicas relevantes que además se ven afectadas por la alta rotación de personal, los obstáculos se ubican crecientemente en el plano fiscal y de gobernanza (financiamiento público insuficiente y rígido, limitada capacidad de inversión subnacional y ausencia de una carrera pública más estable y meritocrática), lo que limita la capacidad del Estado para sostener y escalar los logros. Aun así, los modelos programáticos presentan una madurez media-alta, incluyendo intervenciones como Primera Infancia, Escuela-Comunidad, SIGADENAH y protección en contextos de violencia, que muestran capacidad real de articular sectores, transformar prácticas institucionales y generar cambios verificables en territorios complejos.

Persisten, no obstante, desafíos en teorías de cambio y marcos de resultados que priorizan insumos y cobertura sobre procesos y resultados intermedios, dificultando el aprendizaje, la demostración de impacto y el escalamiento. Aunque los modelos funcionan bien en los territorios donde se implementan, aún no operan como un sistema integrado ni han sido plenamente absorbidos por el Estado, dependiendo de condiciones locales y recursos limitados. Si bien se observan mejoras en prácticas comunitarias y en la participación de niñas, niños y adolescentes, estos cambios emergen de manera indirecta y sin una estrategia de Cambio Social y de Comportamiento institucionalizada, lo que hace que los avances en normas sociales y de género no siempre se consoliden, sostengan y amplíen con consistencia, porque dependen de condiciones locales, continuidad de equipos y acompañamiento, y no de un mecanismo institucionalizado que asegure calidad, seguimiento y réplica.

Coherencia

UNICEF Honduras muestra una coherencia programática medio-alta, con coherencia interna alta y coherencia externa muy alta, sustentadas en el rol integrador de los modelos programáticos y en la coordinación intersectorial en territorio (educación, protección, salud/nutrición, WASH y políticas sociales). Este desempeño se traduce en respuestas más integradas y alineadas con políticas nacionales, donantes, SNU y actores locales; sin embargo, la multisectorialidad aún se expresa más como coherencia funcional que como institucionalización plena, debido a límites persistentes en arquitectura financiera sectorial, sistemas de información poco interoperables y marcos de resultados fragmentados, lo que incrementa la dependencia del liderazgo y de arreglos operativos para sostener la integración.

En paralelo, UNICEF ocupa una posición estratégica central como referente técnico y nodo de coherencia en un ecosistema de infancia pequeño y centralizado, donde su ventaja comparativa se asocia a autoridad técnica, legitimidad, continuidad y capacidad de acompañamiento sostenido al Estado y a socios, con enfoque de derechos, género y LNOB. A la vez, el análisis identifica una tensión de sostenibilidad: la intermediación sistémica recae fuertemente en actores con capacidades territoriales aún limitadas (p. ej., SENAF), lo que puede generar cuellos de botella para escalar e institucionalizar cambios; de ahí la prioridad estratégica de fortalecer capacidades

territoriales, ampliar la gobernanza multinivel y consolidar alianzas (incluidas las fiscales y de planificación) para reducir dependencia y sostener resultados a mediano plazo.

Enfoques transversales

Los enfoques transversales (derechos humanos, género, participación, equidad, discapacidad e interculturalidad, resiliencia climática y PEAS) han fortalecido de manera significativa la calidad programática del CPD, al mejorar la pertinencia territorial, la aceptación social y la confianza entre instituciones y comunidades. Su aplicación ha permitido visibilizar desigualdades estructurales y mejorar la calidad de la atención en sectores como protección, educación y salud. Destacan los avances en participación comunitaria y rendición de cuentas, así como los resultados del enfoque de género y el fortalecimiento de estándares de salvaguarda mediante PEAS.

Sin embargo, la evaluación identifica que el potencial transformador de estos enfoques depende de su integración estratégica: cuando se incorporan como criterios claros en el diseño y la priorización, generan cambios más sostenibles; pero cuando se aplican de forma amplia sin jerarquización ni mecanismos sólidos de seguimiento, tienden a diluirse y producir efectos limitados. Esta variabilidad introduce un riesgo para la sostenibilidad, ya que la dependencia de esfuerzos individuales y arreglos informales los hace vulnerables a la rotación de personal, la sobrecarga operativa y la fragmentación del aprendizaje institucional, dificultando su institucionalización y escalamiento en los sistemas públicos.

Conclusión general

La evaluación concluye que el CPD de UNICEF Honduras es sólido, pertinente y técnicamente robusto, y ha posicionado a la Oficina como un actor catalizador de cambio sistémico en un entorno de alta complejidad. Sin embargo, enfrenta un dilema estructural: transformar su amplitud temática y su elevada capacidad adaptativa en arquitecturas de cambio con masa crítica suficiente para modificar sistemas públicos de manera sostenible.

Resolver esta tensión mediante la priorización de rutas causales, la concentración de densidad programática y el anclaje de los modelos en arreglos de gobernanza y financiamiento estatal será determinante para el posicionamiento estratégico de UNICEF en el próximo ciclo programático.

Recomendaciones estratégicas

En el nuevo CPD 2027-2030, UNICEF debe asegurar que el Programa opere como una arquitectura rectora y de priorización efectiva no como la agregación de modelos existentes, estableciendo reglas explícitas que protejan el foco estratégico y hagan operacional la intersectorialidad **(R1).** Esto requiere cerrar un "marco de foco" con 2-4 prioridades y un mapa claro de qué privaciones se abordan directamente, cuáles solo mediante rutas intersectoriales y cuáles quedan fuera del ciclo. El foco debe traducirse en gobernanza por resultado: un responsable con rendición de cuentas, sectores contribuyentes estrictamente necesarios con mandato diferenciado (qué decide, qué entrega, qué coordina, qué reporta) y un Scorecard único alineado al nuevo Plan Estratégico Global, al CPD y a prioridades nacionales. Adicionalmente, se debe establecer un gate de portafolio que condicione la entrada y el escalamiento de cualquier modelo a evidencia mínima de pertinencia, cadena causal explícita, integración intersectorial demostrada, viabilidad de transferencia al Estado, sistema de medición definido y costo operativo.

En segundo lugar, UNICEF debe convertir los enfoques transversales (género, equidad/discapacidad, PEAS y participación) en reglas explícitas de gobernanza del CPD, no en "capas" adicionales, para que orienten decisiones de diseño, aprobación, seguimiento y ajuste del portafolio. Para cada resultado del

CPD se debe acordar cuáles enfoques son críticos, con integración sustantiva exigible, cuáles aplican como estándar mínimo corporativo y cuáles no se priorizan en profundidad en ese resultado. Se debe asignar un responsable sectorial "accountable" por cada resultado con enfoque crítico, incorporar la revisión semestral o anual del desempeño en enfoques críticos en las instancias del CMT, y usar esa revisión para ajustar el diseño, reorientar el apoyo técnico o focalizar y cerrar intervenciones. Con ello se busca reducir la dependencia de arreglos informales y esfuerzos individuales, que hoy hacen frágiles los avances, y asegurar trazabilidad y sostenibilidad en el tiempo **(R2)**.

Tercero, transformar cada modelo que el CPD priorice para escalamiento en un Modelo Mínimo Viable (MMV): una versión depurada, escalable con componentes mínimos, cadena causal corta y explícita, estándares mínimos de calidad, costos por unidad territorial y un paquete de transferencia que permita su adopción por instituciones públicas sin dependencia permanente de UNICEF. Para ello, sugiere: alinear los modelos a las teorías de cambio sectoriales del CPD identificando qué intervenciones son esenciales para el resultado, cuáles son complementarias y cuáles presentan alta complejidad o baja viabilidad; secuencia de implementación, roles institucionales, estrategia de monitoreo y costos aproximados; y ajustar el marco de resultados al mecanismo escalable, seleccionando intervenciones estratégicas para evaluación más rigurosa y estableciendo criterios explícitos de decisión para expansión mayor basadas en evidencia **(R3)**.

Cuarto, UNICEF debe impulsar la evolución de la red actual de infancia hacia una gobernanza multisectorial con anclaje fiscal y de planificación, incorporando formalmente a actores de Finanzas y Planificación en la definición, costeo y sostenimiento de resultados. Esto implica asegurar su participación en los talleres de priorización del CPD y en la validación de resultados estratégicos; traducir la evidencia y los MMV en paquetes financiables, con estimaciones de costos, fuentes posibles de financiamiento y fichas utilizables en el diálogo con Finanzas y banca multilateral; y usar el financiamiento multilateral como palanca de adopción estatal, condicionada a la existencia de MMV. La dimensión fiscal debe integrarse en los momentos estratégicos del ciclo CPD (Mid-Term Review, revisiones de prioridades nacionales) y el Consejo Nacional de Niñez (SIGADENAH/PONAPINAH) debe incorporar explícitamente la discusión de financiamiento y rutas de adopción estatal cuando trate metas estratégicas **(R4)**.

Finalmente, UNICEF debe consolidar una arquitectura única de SBC, simple y medible, como un eje transversal del CPD, integrado en las teorías de cambio sectoriales existentes para abordar los principales cuellos de botella conductuales que afectan los resultados. Esto implica evitar marcos paralelos, definir pocos indicadores conductuales clave y establecer criterios claros para toda intervención SBC (comportamiento, actor, barrera, punto de servicio y medición). La prioridad debe centrarse en salud, protección y educación, con escalas adecuadas por sector y un énfasis explícito en generación de evidencia mediante línea base, seguimiento y ajuste continuo **(R5).**


© UNICEF/UNI952785/

1 Introducción

El presente documento es el Informe final de la evaluación independiente del Programa de País Honduras 2022- 2026, presentado por Isegoría S.A.S. Esta evaluación se orienta por los lineamientos de UNICEF, por lo solicitado en los Términos de Referencia (TdR) (ver Anexo 1 HN). La ejecución de esta evaluación se basa en principios de independencia, imparcialidad y rigor metodológico, buscando la participación de todas las partes involucradas para reflejar sus puntos de vista.

Este informe se estructura en nueve partes. La primera corresponde a la introducción, en la que se presenta el contexto del país y del Programa de País de UNICEF. La segunda parte expone los propósitos, objetivos y el alcance de la evaluación. En la tercera se describe la metodología empleada, incluidos los enfoques adoptados, la propuesta de muestreo, los instrumentos para la recolección de información y las limitaciones del estudio. La cuarta parte detalla los hallazgos de la evaluación. La quinta presenta las conclusiones. La sexta recoge las lecciones aprendidas. La séptima las recomendaciones. Finalmente, la octava y novena partes presentan las referencias bibliográficas y los anexos, respectivamente.

1.1. Contexto y Programa de País de UNICEF

1.1.1. Contexto Honduras

Honduras es un país centroamericano que colinda con Nicaragua, El Salvador y Guatemala, con una extensión territorial de 112.777 km, incluyendo islas en el Mar Caribe y el golfo de Fonseca (UNDP, 2023). El país está dividido en 18 departamentos y 298 municipios con autonomía relativa y gobernados por corporaciones municipales electas por voto popular. Su capital, Tegucigalpa, integra el Distrito Central junto con Comayagüela. La estructura institucional del Estado Hondureño, establecida en la constitución de 1982, se basa en un sistema republicano, democrático y representativo, con separación de poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. En relación con su demografía, para 2024 Honduras contaba con una población aproximada de 9.898.279 habitantes, de los cuales el 55,78% integraban la población económicamente activa (INE, 2024). Estas características demográficas, junto con la organización institucional del Estado, condicionan la provisión de servicios públicos y la capacidad de respuesta ante los principales desafíos de desarrollo del país.

La economía de Honduras mostró un crecimiento moderado y estable en 2024, con un aumento del PIB real del 3,6%, igual al registrado en 2023, impulsado principalmente por el consumo y la inversión privada, sostenidos por el incremento de los ingresos reales, el flujo de remesas, el acceso a crédito y una mayor inversión pública orientada a proyectos sociales, industriales y un mayor control del gasto (CEPAL, 2024). En el plano fiscal, el déficit del gobierno central se redujo al 1,8% del PIB, reflejando una mejora en los ingresos tributarios y un mayor control del gasto (CEPAL, 2024). La inflación descendió al 3,8%, favorecida por menores precios internacionales y medidas de política económica, mientras que la tasa de desempleo se redujo al 5,2% (CEPAL, 2024).

Por otro lado, el país se encuentra entre los más vulnerables al cambio climático, ocupando el puesto 3 según el Climate Risk Index 2025, lo que subraya la necesidad de integrar la resiliencia climática en todos los sectores que afectan a la niñez (Germanwatch, 2025). Fenómenos como ETA e IOTA en 2020 han demostrado esta vulnerabilidad al impactar simultáneamente la infraestructura educativa, los servicios de salud, los sistemas de agua y saneamiento y los mecanismos de protección infantil. Al respecto, el SITAN Honduras 2022 señala que estos eventos climáticos constituyen un riesgo transversal para los derechos de la infancia, al profundizar brechas en nutrición y salud, interrumpen el aprendizaje, deterioran el acceso a agua segura e incrementan la exposición de niñas, niños y adolescentes a situaciones de violencia y desplazamiento (UNICEF, 2022a). En este contexto, la alta vulnerabilidad climática y su impacto multisectorial refuerzan la necesidad de que el CPD incorpore de manera sistemática enfoques de resiliencia, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático en todos sus componentes programáticos.

A esta alta exposición a riesgos climáticos se suman condiciones socioeconómicas adversas. El país se clasifica como de ingreso medio-bajo, enfrentando desafíos persistentes en materia de pobreza, gobernabilidad y cobertura de servicios esenciales. En 2023, el Índice de Desarrollo Humano (IDH)

se ubicó en 0,645, el más bajo de Centroamérica, ubicándolo la posición 139 de 193 países (UNDP, 2023). Al ajustar este indicador por desigualdad, el Índice de Desarrollo Humano Ajustado por Desigualdad (IDH-D) desciende a 0,496, reflejando una pérdida del 23,1% del desarrollo humano potencial (UNDP, 2023), coherente con un Índice de Gini de 0,482 uno de los más altos de la región (UNICEF, 2022a).

En 2025, el 60,1% de los hogares vivía por debajo de la línea de pobreza y el 38,3% en pobreza extrema (INE, 2025), con un impacto desproporcionado en niñas, niños y adolescentes, especialmente en zonas rurales e indígenas. Esta situación limita el ejercicio pleno de los derechos de la infancia y se ve agravada por factores como la violencia generalizada, la migración forzada, la discriminación por género y el acceso desigual a servicios básicos como salud, educación y protección. En este contexto, las brechas estructurales en pobreza, acceso a servicios y desigualdad territorial refuerzan la necesidad de priorizar intervenciones integrales y multisectoriales, mediante un enfoque programático articulado entre salud, educación, protección y WASH, con énfasis en las poblaciones en mayor situación de vulnerabilidad.

1.1.1.1. Análisis de la situación de los niños, niñas y adolescentes

De acuerdo con las proyecciones poblacionales del Censo de Población y Vivienda 2013 se estima que para 2025, tres de cada diez hondureños son NNA, es decir, una población estimada de 3,517,081 (35,03%) de personas menores de 18 años, de los cuales, 1,787,224 (50,8%) son niños, mientras que 1,729,857 (49,2%) son niñas (INE, 2013). Además, el 54% de los NNA residen en las áreas urbanas, mientras que el 46% en las áreas rurales (UNICEF, 2022a), estas cifras resaltan la importancia de la población infantil como un grupo demográfico clave para el desarrollo del país.

Figura 1. Datos demográficos NNA en Honduras



Elaboración propia a partir de: (INE, 2013), (UNICEF, 2022a)

La siguiente figura sintetiza los principales desafíos que enfrentan las niñas, niños y adolescentes en Honduras, a partir de las evidencias recopiladas en el análisis de situación más reciente. Cada dimensión, pobreza, educación, violencia, movilidad humana, salud y nutrición, agua y saneamiento, y desigualdades de género, refleja condiciones estructurales que afectan el ejercicio pleno de los derechos de la niñez y adolescencia, y que requieren respuestas integrales y multisectoriales. La siguiente figura, da cuenta de algunos puntos clave de análisis en la situación de los NNA en Honduras, de forma muy sucinta.

Figura 2. Situación de los NNA en Honduras



Elaboración propia a partir de: (OCHA, 2024), (INE, 2025a), (FIDA, 2022), (INE, 2023), (INE, 2025b), (INE, 2025c), (INE, 2023), (SEPOL, 2025), (Ministerio Público de Honduras, 2024), (CICESCT, 2025), (OIM, 2022), (INE, 2019), (WUENIC, 2025), (UNICEF, 2022), (Secretaría de Seguridad, 2023).

1.1.1.2. Desarrollo del marco normativo nacional para la protección integral de los derechos de la niñez

El marco institucional y normativo de la niñez en Honduras ha evolucionado desde enfoques asistenciales hacia un modelo basado en derechos. Los primeros antecedentes incluyen la Junta Nacional de Bienestar Social (JNBS), creada para atender problemáticas sociales relacionadas con la niñez, que posteriormente fue sustituida por el Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia (IHNFA), entidad responsable durante varios años de la protección institucional de la infancia. Asimismo, se creó el Consejo Nacional de la Juventud (Decreto No. 179-83), con limitada operatividad. La protección de la infancia se reconoce constitucionalmente desde las Constituciones de 1957 y 1982, que establecen el deber del Estado de garantizar derechos básicos como salud, educación y protección familiar.

Un hito central fue la promulgación del Código de la Niñez y la Adolescencia en 1996 (Decreto No. 73-96), primer marco jurídico integral con enfoque de derechos. Posteriormente, en 2004 se instituyó el Congreso Nacional Infantil (Decreto No. 125-2004) como espacio de participación de

NNA, aunque con limitaciones de seguimiento y sostenibilidad (Congreso Nacional , s.f.). A partir de 2012 se fortalecieron las políticas sectoriales, con la aprobación de la Política para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia (PCM-031-2012) y, en 2013, la Política Nacional de Prevención de Violencia hacia la Niñez y Juventud (PCM-011-2013), junto con la reforma del Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia, cuya gestión pasó a la actual SENAF (Suazo & Cruz, 2022). En 2019 se creó el Sistema Integral de Garantía de Derechos de la Niñez y Adolescencia (SIGADENAH) como mecanismo intersectorial de coordinación.

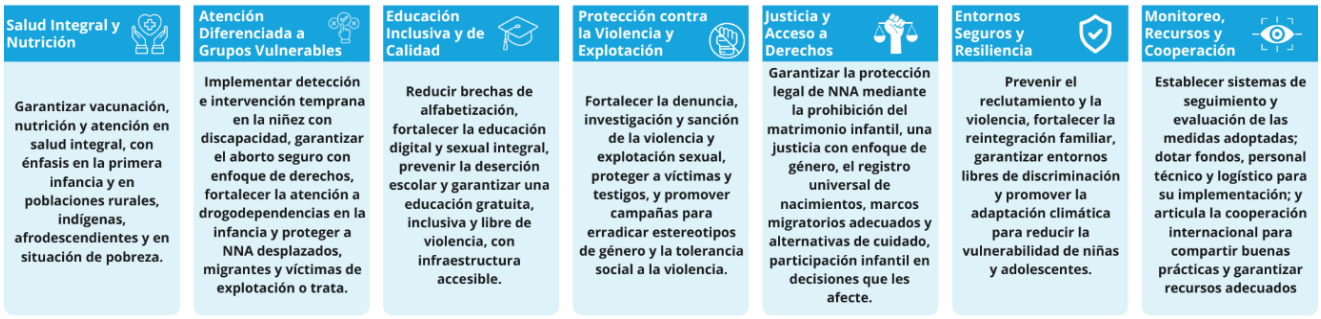
Este proceso se consolidó en 2023 con la creación de la Secretaría de Estado en el Despacho de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), elevando la protección infantil a nivel ministerial, y en 2024 con la aprobación de la Política Nacional de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia 2024-2033. Estas acciones, en las que UNICEF ha contribuido en el marco del programa de cooperación vigente, reflejan avances en el fortalecimiento del marco institucional y normativo, y generan oportunidades para seguir consolidando sistemas nacionales de protección más sólidos, sostenibles y con mayor cobertura efectiva de servicios. Ese mismo año, la Ley del Congreso Nacional Infantil (Decreto 16-2024) consolidó este espacio como un mecanismo permanente de participación cívica infantil, con enfoque de derechos, igualdad de género e inclusión, articulado al SIGADENAH. Asimismo, en los años anteriores se han aprobado diversas iniciativas legislativas orientadas a fortalecer la formación y el desarrollo integral de la niñez y la adolescencia, entre ellas la Ley de Educación Ambiental orientada a fortalecer la conciencia ecológica de las nuevas generaciones, así como la Ley Fundamental de Educación y la Ley Nacional de Juventud, entre otras.

1.1.1.3. Marco Normativo Internacional para la protección de los derechos de los NNA en Honduras

Honduras ha demostrado un compromiso sostenido con la protección de los derechos de la niñez mediante la adhesión a la mayoría de los tratados internacionales relevantes, incluida la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), ratificada en 1990, y sus Protocolos Facultativos (2002), que obligan al país a prevenir la explotación infantil y garantizar la protección integral. La ratificación de la CEDAW en 1983 fortaleció la obligación estatal de erradicar la discriminación y la violencia basada en género, especialmente contra niñas y adolescentes. Este marco se complementa con otros instrumentos como la Convención 182 y 138 de la OIT sobre trabajo infantil, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) y la Convención sobre Trabajadores Migratorios, relevantes para la niñez en movilidad y con discapacidad.

Los comités internacionales han emitido recomendaciones prioritarias. En 2025, el Comité de los Derechos del Niño recomendó a Honduras fortalecer los sistemas de salud, educación y protección para NNA en mayor vulnerabilidad. En salud, prioriza ampliar la vacunación, combatir la malnutrición y garantizar atención materno-infantil y salud sexual y reproductiva con enfoque de género. En educación, sugiere becas, alimentación escolar y educación sexual integral. En protección, insta a despenalizar el aborto, elevar la edad mínima de matrimonio, prevenir la violencia sexual y mejorar el acceso a la justicia. También recomienda abordar la pobreza infantil, adecuar la ley migratoria y apoyar a jóvenes en riesgo, bajo principios de no discriminación y estándares internacionales.

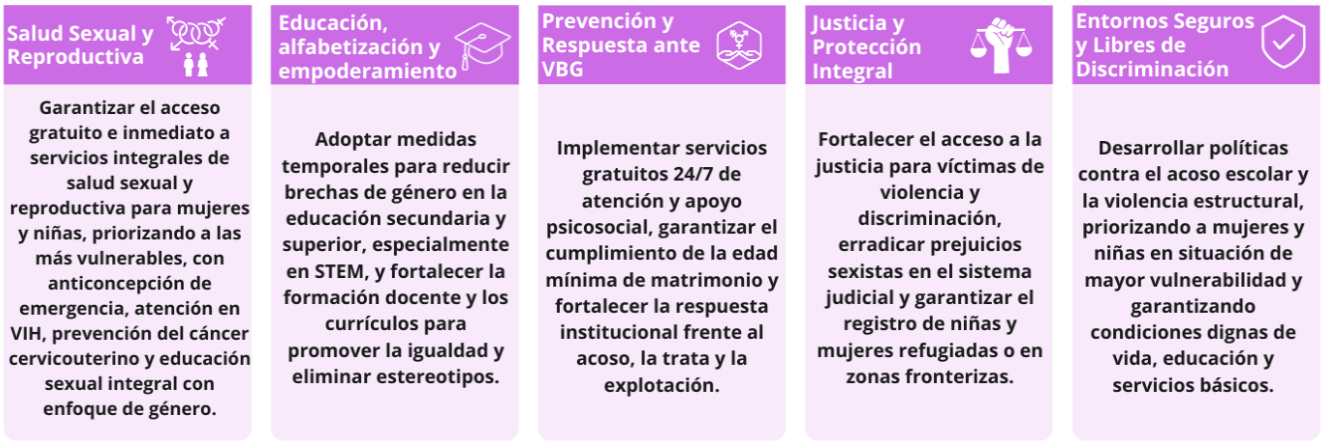
Figura 3. Principales recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño para el Estado hondureño



Elaboración propia a partir: (CDN, 2025)

La CEDAW (2022) enfatiza el fortalecimiento de la salud sexual y reproductiva, la prevención del embarazo adolescente y eliminación del matrimonio infantil, y la garantía de una educación integral con enfoque de género, así como la mejora de los mecanismos de denuncia y la protección frente a violencia sexual y la trata, especialmente para mujeres y niñas en situación de mayor vulnerabilidad (indígenas, afrodescendientes, rurales o desplazadas). A su vez, el Comité de los Derechos del Niño insta a robustecer los sistemas de salud, educación y protección, combatir la violencia, reducir la pobreza infantil y asegurar justicia accesible y sin discriminación. Estas obligaciones internacionales constituyen la base para la armonización normativa y la acción estatal a favor de los derechos de la niñez en Honduras.

Figura 4. Principales recomendaciones de la CEDAW al Estado hondureño



Elaboración propia a partir: (CEDAW, 2022)

1.2. Objeto de la evaluación

1.2.1. El programa de país de UNICEF en Honduras

Tabla 2. Ficha del CPD

Ficha del CPD		
Período	2022 - 2026	
Cobertura	Nacional (Presencia en los 18 departamentos del país)	
Componentes y outputs	**Buena Salud y Nutrición**	• El sistema de salud mejora servicios materno-infantiles y promueve hábitos saludables. • Más familias y niños acceden a servicios de promoción de la salud.
	WASH, cambio climático, gestión de riesgos y resiliencia	• Instituciones cuentan con planes climáticos enfocados en la infancia. • Niños y comunidades aplican soluciones WASH resilientes. • Municipios fortalecen respuesta a emergencias WASH.
	Aprendizaje y aptitudes	• Más niños marginados acceden y completan educación inclusiva. • Más niños continúan su educación o adquieren habilidades laborales. • Más niños participan en decisiones sobre su bienestar.
	Política Social y Protección social	• El Gobierno fortalece servicios inclusivos para la niñez. • Honduras fortalece protección social con enfoque de género para niñez vulnerable. • El Gobierno impulsa inversión pública para la niñez vulnerable.
	Entornos seguros y protectores	• NNA y cuidadores fortalecen capacidades para prevenir y responder a la violencia. • Los sistemas de protección infantil fortalecen su capacidad frente a la violencia. • Los sistemas de protección y justicia implementan políticas resilientes para la niñez.
Ejecución financiera	**Presupuesto total / ejecutado**	60 millones de dólares / 27,7 millones de dólares RR: 5,5 millones de dólares / 6,8 millones de dólares OR: 54,5 millones de dólares / 19,0 millones de dólares
	ORE ejecutados	29,6 millones de dólares
	Donantes principales	Gobierno EE.UU, UNICEF (Asignaciones globales), Gobierno Canadá, BHA y UNOCHA.

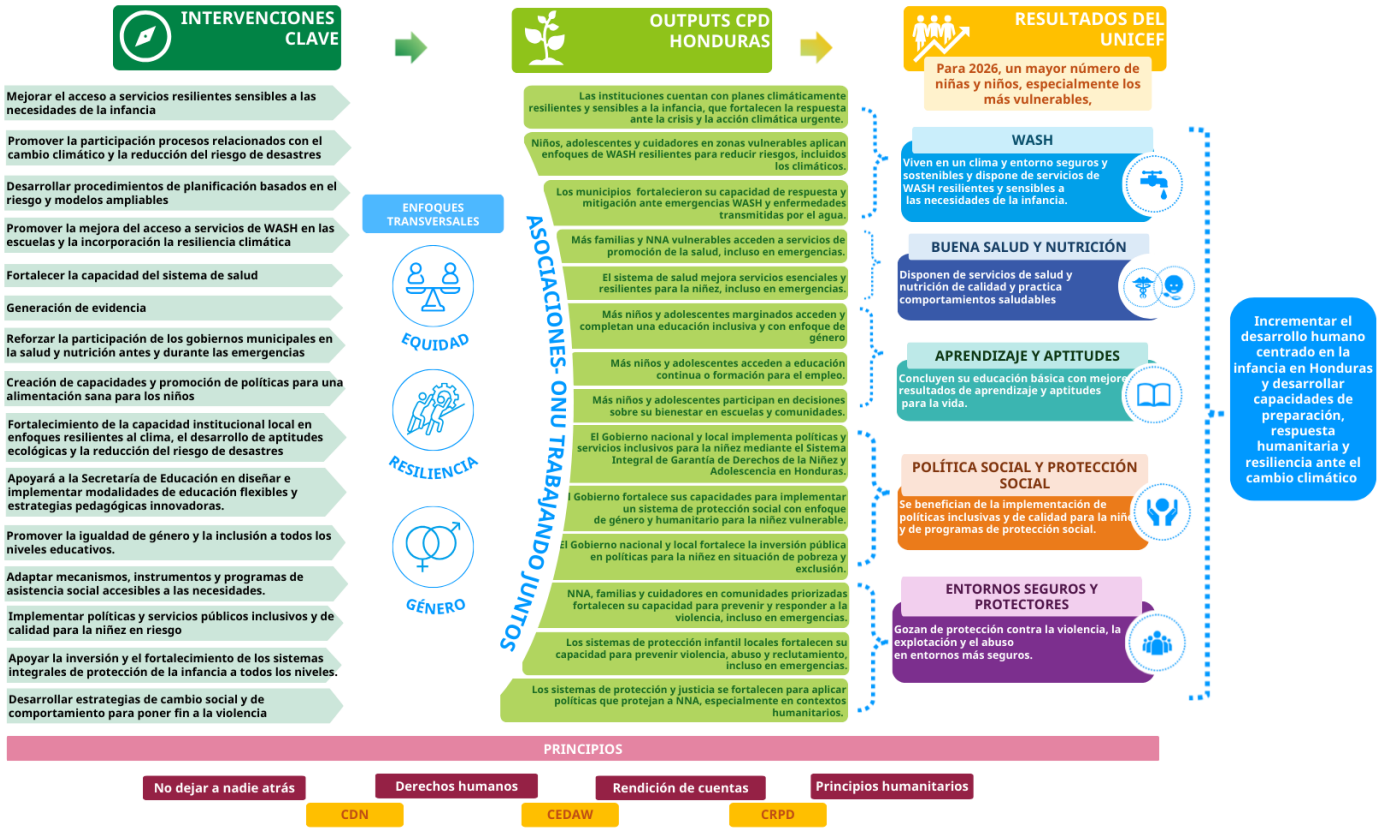
Elaboración propia: Isegoría

El Programa de País de UNICEF Honduras 2022-2026 se estructura en cinco áreas estratégicas de intervención: Salud y Nutrición; Agua, Saneamiento e Higiene, Cambio Climático y Gestión del Riesgo; Aprendizaje y Desarrollo de Habilidades; Protección Social y Entornos Seguros y Protectores. Tras el realineamiento y ajuste estratégico del programa en 2024, el programa de protección social amplió su foco a Política Social y Protección Social, con el propósito que para 2026 las NNA que viven en los hogares más pobre y en situación de mayor vulnerabilidad se beneficien de políticas sociales, servicios públicos y programas de protección orientados a garantizar sus derechos de manera integral y equitativa.

Estas áreas fueron definidas a partir del análisis de la situación de la niñez, consultas con actores clave y las ventajas comparativas de UNICEF. El programa busca fortalecer las capacidades del Estado para garantizar los derechos de la niñez y adolescencia, mejorar el acceso a servicios esenciales, promover la resiliencia frente a emergencias y al cambio climático, y asegurar entornos libres de violencia, en coherencia con la Convención sobre los Derechos del Niño y otros marcos nacionales e internacionales.

Cada área se operacionaliza mediante resultados previstos al 2026, orientados a ampliar la cobertura y calidad de los servicios de salud y nutrición; fortalecer servicios WASH resilientes y la capacidad local de respuesta a emergencias; mejorar la permanencia escolar, los aprendizajes y el desarrollo de habilidades; ampliar sistemas de protección social y consolidar una política social inclusiva y basada en evidencia, con atención a familias migrantes; y prevenir y responder a la violencia, el abuso y el reclutamiento forzado, especialmente en contextos humanitarios. Estos resultados se alcanzan a través de intervenciones específicas implementadas por UNICEF para complementar la acción estatal y fortalecer los sistemas nacionales y locales.

Figura 5. Marco de Resultados CPD 2022-2026 Honduras



Elaboración propia a partir de: (UNICEF, 2022)

Los resultados del CPD Honduras 2022-2026 se alinean con el Plan Estratégico de UNICEF (2022-2025) y se articulan con marcos nacionales e internacionales como el UNSDCF, los ODS y el Plan de Gobierno 2022-2026, asegurando coherencia con las prioridades de desarrollo sostenible del país. En este marco, el componente de Salud y Nutrición se vincula con el Producto 3.3.3 del UNSDCF y contribuye a los ODS 2 y 3, promoviendo un sistema de salud con enfoque de equidad y cobertura universal. El componente de WASH se articula con el Producto 3.3.5 y los ODS 6, 11 y 13, fortaleciendo la sostenibilidad ambiental, la resiliencia y la gestión de riesgos. Por su parte, el área de Aprendizaje y Desarrollo de Habilidades se relaciona con el Producto 3.3.4 y los ODS 4 y 8, impulsando una educación inclusiva y orientada al empleo digno. En Política y Protección Social, el CPD se alinea con el Producto 2.2.2 y los ODS 1 y 10, reforzando el acceso universal a la protección social, mientras que en Entornos Seguros y Protectores se articula con el Efecto 3.1 y los ODS 5 y 16, orientado a la prevención de la violencia y la protección de poblaciones vulnerables. Además, el Programa País de Honduras 2022-2026 enfatizó en los siguientes aspectos estratégicos:

Figura 6. Aspectos estratégicos Programa País Honduras 2022-2026

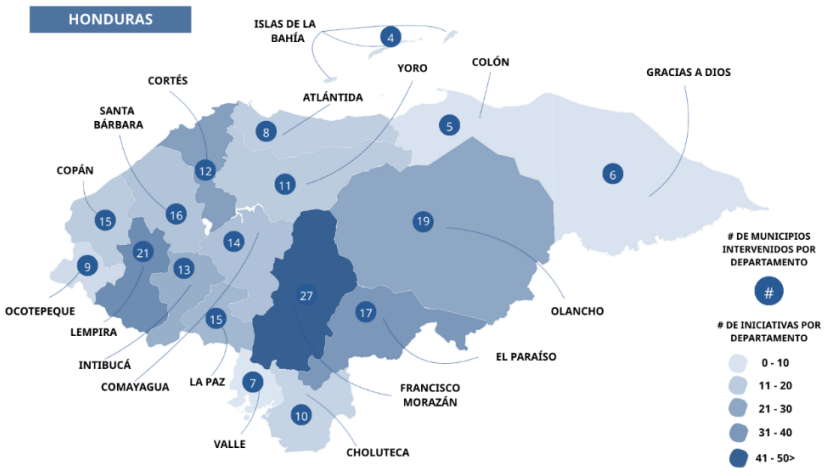


Elaboración propia a partir de: (UNICEF Honduras, 2022)

Por otro lado, el siguiente mapa muestra la cobertura territorial del Programa País de UNICEF en Honduras, evidenciando su presencia en los 18 departamentos del país. Para cada departamento se presentan dos variables: el número de iniciativas implementadas (representado mediante una escala de color azul) y el número de municipios intervenidos (indicado con un círculo azul oscuro). Si bien el Programa tiene un alcance nacional, la intensidad de la intervención varía entre territorios. Departamentos como Francisco Morazán concentran el mayor número de iniciativas (59) y de municipios alcanzados (27), seguidos por El Paraíso (38 iniciativas y 17 municipios) y Lempira (42 iniciativas y 21 municipios). En contraste, departamentos como Gracias a Dios y Colón registran una menor intensidad de intervención, con nueve iniciativas y seis municipios atendidos.

Esta distribución refleja una priorización diferenciada según las necesidades territoriales y las capacidades de implementación del Programa, con una mayor concentración de iniciativas en áreas específicas, mientras se mantiene presencia en todo el país.

Figura 7. Distribución de iniciativas[1] de UNICEF según departamento en Honduras durante el 2022-2026



[1] El número de iniciativas por departamento corresponde a la suma de las iniciativas registradas en los municipios de cada departamento, según la base de datos Mapeo Municipal Facilitadores de Terreno 2025. Para cada municipio, el conteo se obtiene sumando las intervenciones marcadas con valor 1 en las distintas líneas programáticas: Vacunación, CLEAR, WASH, ECD1, ECD2.1, ECD2.2, PBF Garífuna, Campeones Educación, Reintegración de Migrantes Retornados, BHA, ECHO, PRM, CERF y Humanitario.

Elaboración propia a partir de: (UNICEF, 2025).

1.2.2. Teoría de Cambio

Tras la revisión del CPD, sus notas estratégicas, las teorías de cambio sectoriales y las entrevistas preliminares con la representación y los equipos de UNICEF, se elaboró y validó una Teoría de Cambio (TdC) general que sintetizó las apuestas estratégicas de UNICEF Honduras y orientó los análisis de pertinencia, coherencia y eficacia del programa. La TdC se reconstruyó bajo una visión central: que las niñas, niños y adolescentes en mayor vulnerabilidad ejercieran plenamente sus derechos y crecieran en entornos protectores que favorecieran su desarrollo integral.

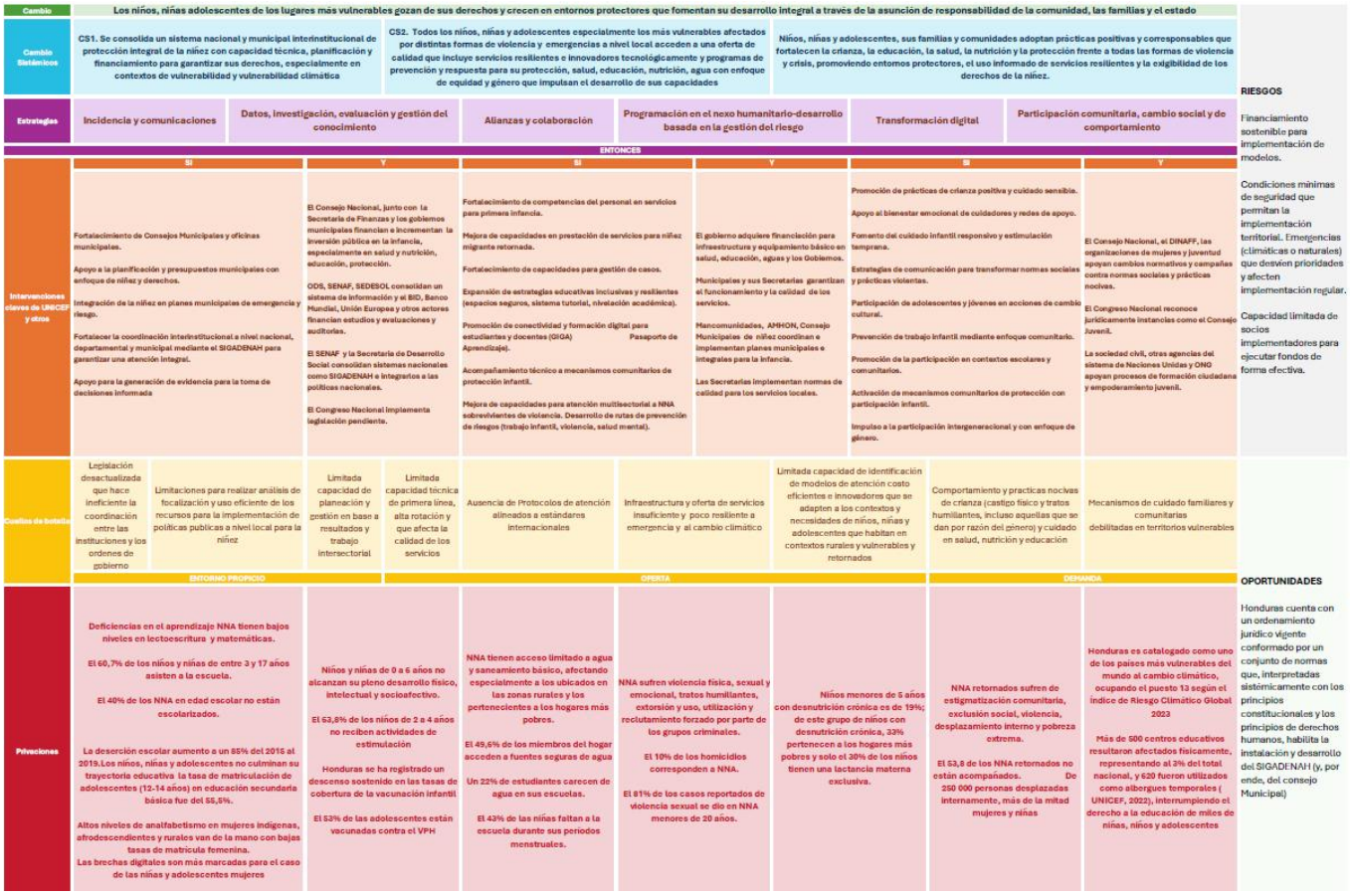
Esta visión se operacionalizó mediante tres cambios sistémicos: (1) el fortalecimiento del sistema integral de garantía de derechos con capacidades técnicas y financieras; (2) el acceso efectivo a servicios integrales y de calidad para NNA afectados por violencia, emergencias o exclusión; (3) la adopción en niños, niñas, adolescentes, familias y comunidades de familiares y comunitarias de prácticas positivas para la crianza, el bienestar y la protección de la niñez.

Para avanzar en estos cambios, se definieron seis estrategias institucionales transversales: incidencia y comunicaciones; generación y uso de datos, investigación, evaluación y gestión del conocimiento; alianzas y colaboración; programación en el nexo humanitario-desarrollo basado en gestión de riesgos; transformación digital; y participación comunitaria y cambio social y de comportamiento. Bajo estas rutas de cambio se articularon intervenciones programáticas del tipo “si-entonces-y”, que especificaron las condiciones habilitantes, las acciones implementadas y los efectos esperados.

Las intervenciones incluyeron el fortalecimiento de espacios de participación local, la planificación presupuestaria con enfoque de derechos, el desarrollo de capacidades de docentes y personal de salud, la promoción de crianza positiva y el acompañamiento a reformas normativas y mecanismos comunitarios de protección. La TdC reconoció también múltiples cuellos de botella estructurales, entre ellos limitaciones normativas, capacidades institucionales insuficientes, débil coordinación intersectorial, brechas en la producción y uso de datos, y deficiencias en cobertura y calidad de servicios. Asimismo, se identificaron privaciones persistentes que afectaban a la infancia, como rezago educativo, desnutrición, violencia, embarazo adolescente, migración no acompañada y carencias en agua, saneamiento y salud.

Finalmente, la TdC integró un análisis de riesgos y oportunidades. Entre los riesgos se señalaron la sostenibilidad financiera, las capacidades locales limitadas y la fragmentación de esfuerzos; entre las oportunidades, marcos normativos favorables, el funcionamiento de sistemas como SIGADENAH y la existencia de espacios de articulación territorial como los Consejos Municipales. En conjunto, esta TdC funcionó como un marco conceptual y operativo que orientó la planificación, la toma de decisiones y la evaluación del CPD, con un enfoque centrado en derechos, equidad y género (para mayor detalle ver Anexo 2 HN . Teoría de Cambio).

Figura 8. Teoría de Cambio - Honduras



Elaboración propia: Isegoría

1.2.3. Modelos programáticos

A partir del 2024, la Oficina de País tomó la decisión de sistematizar 5 modelos programáticos priorizados, los cuales son una evolución del Programa de País para operacionalizar la TdC y el marco de resultados del CPD con el objetivo de documentar las mejores estrategias de implementación multisectoriales y de carácter institucional en torno a problemas concretos de la niñez. Estos modelos programáticos priorizados se describen en detalle en el Anexo 3 HN.

Figura 9. Modelos programáticos priorizados del CPD UNICEF Honduras



Elaboración propia a partir de: (UNICEF, 2025)

Cada modelo constituye una plataforma operativa y técnica que permitió traducir las transformaciones sistémicas planteadas en la Teoría de Cambio en intervenciones concretas en los territorios priorizados, articulando respuestas sectoriales e intersectoriales con enfoque de curso de vida y derechos. En este marco, y una vez validada la TdC general junto con la Oficina de País, el equipo evaluador procedió a realizar un análisis detallado del marco de resultados del CPD y del sistema de reporte vigente.

1.2.4. Partes Interesadas

El mapeo de partes interesadas en Honduras se elaboró a partir de fuentes secundarias y procesos de validación progresiva. En una primera etapa, se identificaron los actores previstos desde el diseño del Programa País (CPD), utilizando insumos como las notas estratégicas de país, en las cuales se definieron aliados clave y posibles implementadores. Adicionalmente, se incorporó la revisión de los reportes anuales de la oficina (COAR) como fuente complementaria para confirmar la participación real de los actores durante el periodo evaluado. Posteriormente, este listado fue contrastado y validado con base en la sistematización de los modelos sectoriales de implementación, lo que permitió identificar los actores con los que efectivamente se ha trabajado en la práctica.

A partir de este proceso, se identificaron un total de 120 entidades que operan en distintos sectores del desarrollo. De estas, 45 corresponden a entidades gubernamentales, 38 a organizaciones de la sociedad civil, 15 a agencias del Sistema de Naciones Unidas, 14 a cooperantes, 3 a academia, 2 a actores comunitarios, 2 a cooperantes - IFI y 1 a organismo internacional, lo que evidencia una estructura institucional amplia y diversa.

En términos de cobertura territorial, 103 actores reportaron presencia a nivel nacional, mientras que 17 operaron con enfoque local, lo que permitió dimensionar su alcance y nivel de articulación en los distintos niveles del territorio. Este mapeo se elaboró a partir de fuentes secundarias, incluyendo notas estratégicas de país y la revisión de modelos sectoriales de implementación en los que se identificaron aliados e implementadores. Cabe destacar que 24 actores presentaron enfoques intersectoriales y tuvieron presencia en los sectores de WASH, salud y nutrición, educación, protección de la niñez y protección social inclusiva. El detalle completo de los actores puede consultarse en el Anexo 4 HN.

Por último, en relación con su rol dentro de la implementación del Programa País, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 3. Cooperantes y partes interesadas

Grupo de interés	Rol	Interés y posición	Influencia
UNICEF	Actúa como socio estratégico del Estado hondureño para la garantía de los derechos de la niñez y adolescencia. Brinda asistencia técnica, implementa programas, genera evidencia, promueve innovación y articula actores en sectores clave como salud, nutrición, educación, protección social y WASH,	Está interesado en lograr cambios sistémicos sostenibles que reduzcan desigualdades y garanticen el acceso equitativo a servicios para la niñez. Su posición se centra en fortalecer capacidades institucionales, incidir en políticas públicas basadas en evidencia y promover enfoques de equidad, resiliencia y derechos. Busca además una alta articulación	**Alta:** Tiene una influencia significativa en el diseño e implementación de programas y políticas públicas relacionadas con la niñez. Incide mediante asistencia técnica, generación de evidencia, movilización de recursos y posicionamiento en la agenda pública. Su influencia se ve reforzada

	en alineación con el CPD 2022-2026, el UNSDCF y los ODS.	intersectorial y territorial para maximizar impacto.	por su mandato global, credibilidad técnica y capacidad de articulación con múltiples actores.
UNICEF LACRO (Oficina Regional)	Proporciona dirección estratégica, orientación técnica y aseguramiento de calidad a las oficinas país, incluyendo Honduras. Apoya en el diseño, monitoreo y evaluación del CPD, promueve la innovación, el intercambio de buenas prácticas regionales y la coherencia programática con el Plan Estratégico de UNICEF y los ODS. También facilita asistencia técnica especializada y apoyo en movilización de recursos.	Está interesada en asegurar la implementación efectiva y coherente de los programas a nivel regional, garantizando estándares de calidad, enfoque de derechos, equidad y resultados medibles para la niñez. Su posición se centra en fortalecer capacidades de las oficinas país, promover aprendizajes regionales y asegurar alineación con prioridades globales y regionales.	**Alta:** Influye significativamente en la orientación programática, estándares técnicos y calidad de implementación del CPD. Su incidencia es principalmente estratégica y técnica, más que operativa directa en el país, a través de lineamientos, asesoría y validación de procesos clave.
Agencias, fondos y programas	Apoyan al país en el avance hacia las metas de desarrollo nacional y los ODS. A través de programas y proyectos enmarcados en productos conjuntos contribuyen a los efectos del CPD. Movilizan recursos financieros y técnicos, y promueven políticas basadas en evidencias para el desarrollo sostenible.	Cada agencia, fondo y programa (AFP) responde ante su sede internacional y tiene mandatos específicos, pero también forma parte del SNU a nivel nacional. Buscan cumplir con sus mandatos y, al mismo tiempo, alinearse con las prioridades nacionales. Enfrentan desafíos en cuanto a la coordinación y alineación de sus agendas individuales con el CPD, especialmente cuando compiten por recursos y visibilidad.	**Alta**: Tienen una influencia significativa en el CPD debido a su capacidad para aportar recursos técnicos y financieros, así como a su rol en la implementación de programas y proyectos alineados con las prioridades nacionales en infancia. Contribuyen al diseño y ejecución de iniciativas conjuntas, fortalecen capacidades institucionales y aportan experiencia técnica y operativa en terreno.
Entidades del Estado nacionales y territoriales (Portadores de obligaciones)	Son los ministerios, agencias gubernamentales y autoridades locales. Definen políticas, establecen las prioridades nacionales y colaboran con UNICEF en la implementación de programas y proyectos. Proporcionan dirección política, recursos y facilitan la coordinación interinstitucional. Son contrapartes en la implementación y también son beneficiarias de asistencia técnica y capacitación.	Están interesadas en fortalecer sus capacidades institucionales y técnicas para abordar desafíos de desarrollo en relación con NNA. Buscan alinearse con estándares internacionales y cumplir con compromisos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, pueden enfrentar limitaciones en recursos y capacidades, especialmente a nivel territorial.	**Alta** para las entidades nacionales en la medida en que determinan programas y proyectos, dirigen la cooperación. **Baja** para las territoriales dado que cuentan con recursos escasos, en algunos casos no inciden en proyectos y programas de nivel nacional que llegan a los territorios. Pero en programas y proyectos de UNICEF en territorio son en algunos casos consultadas y/o son socias implementadoras.
Sociedad civil	Comprende a las organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias y otras entidades sin fines de lucro que representan los intereses y necesidades de diversos sectores. Aportan perspectivas desde la base, promueven la participación e implementan proyectos.	Organizaciones de la sociedad civil pueden ser socios implementadores a través de organizaciones. Comparten intereses por el desarrollo nacional y los valores de muchas organizaciones se alinean con los de UNICEF, donde pueden lograr sinergias. Comparten el enfoque de derechos, aunque pueden existir tensiones por recursos o niveles de participación en la toma de decisiones.	**Media**: Tienen alta relevancia en la implementación a nivel territorial y en la movilización social, pero su incidencia en decisiones estratégicas y de política pública es limitada y depende de los espacios de participación que se les otorguen. Algunas organizaciones quisieran ser más socias estratégicas y no solo implementadoras.
Academia	Incluye universidades, centros de investigación y académicos que forman, investigan y tienen programas de extensión. Son socios implementadores, en algunos casos beneficiarios. Pueden colaborar en la formación y capacitación de personal y en la generación de innovaciones.	La academia está interesada en participar activamente en proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Busca aplicar su conocimiento y experiencia, fomentar la investigación aplicada y establecer alianzas estratégicas con UNICEF. Además, desean fortalecer la educación superior y la investigación científica en el país.	**Media**: Su influencia radica en la generación de evidencia y conocimiento técnico que puede incidir en políticas y programas; sin embargo, su participación directa en la toma de decisiones es limitada y depende del nivel de articulación con el gobierno y UNICEF
Cooperantes	Incluyen países, organizaciones internacionales, fundaciones y otros actores que proporcionan financiamiento y recursos para apoyar la implementación del CPD. Pueden ofrecer recursos financieros, técnicos y	Están interesados en que sus contribuciones generen impacto sostenible en el desarrollo de los NNA, alineándose con sus propias prioridades y políticas de cooperación internacional. Buscan transparencia, eficiencia y resultados medibles en el uso de	**Alta**. Dada su capacidad para financiar programas y proyectos pueden influir en la priorización de áreas temáticas o geográficas, enfoques metodológicos y en la asignación de recursos. Su apoyo

	en especie, y a menudo participan en la planificación y evaluación de las intervenciones.	sus recursos. Su posición puede variar desde un enfoque colaborativo y alineado con el CPD hasta uno más orientado a sus propios objetivos y agendas.	financiero es esencial para la implementación.
Población beneficiaria	La población beneficiaria son las personas y comunidades que deben beneficiarse de los programas y proyectos del CPD. Son el foco central de las intervenciones, y sus necesidades, aspiraciones y derechos guían la planificación y ejecución de las iniciativas.	Están interesados en mejorar sus condiciones de vida, acceder a oportunidades de desarrollo y ejercer plenamente sus derechos humanos. Su posición puede variar según su nivel de participación y empoderamiento en los procesos de toma de decisiones. Buscan ser escuchados y que sus voces sean consideradas en las políticas y programas que les afectan directamente.	**Media**. Aunque su influencia directa en la toma de decisiones es limitada, su participación es clave para la pertinencia, sostenibilidad y rendición de cuentas de las intervenciones. Su voz adquiere mayor peso cuando existen mecanismos efectivos de participación y consulta.

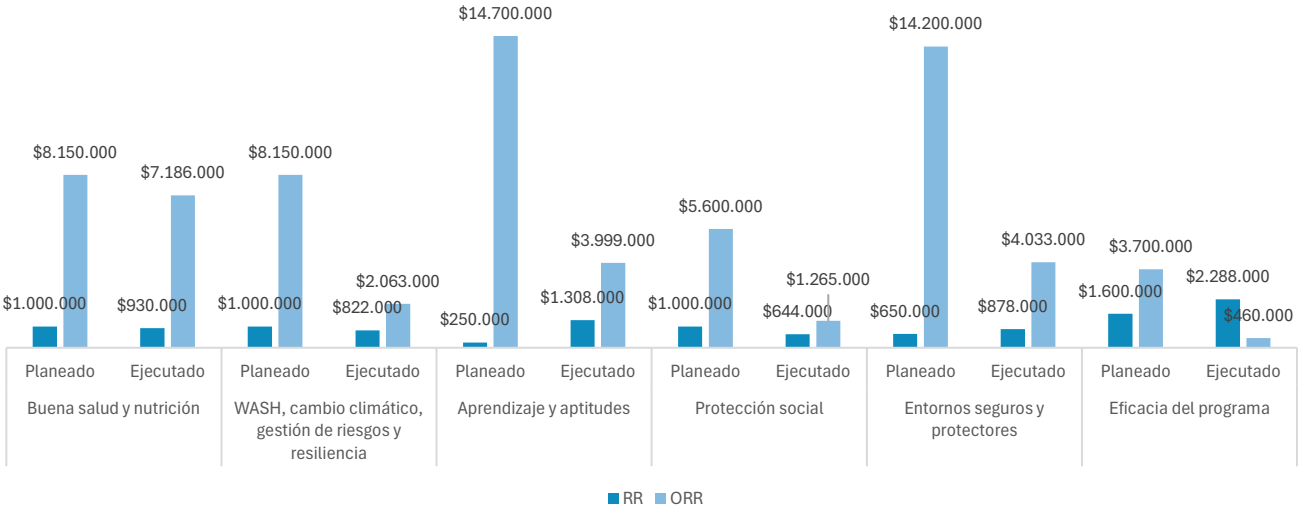
Elaboración propia: Isegoría

1.2.5. Ejecución financiera

El informe financiero de ejecución por programa del Programa País para Honduras de UNICEF (2022-2026) detalla la asignación de recursos para cada uno de los cinco sectores prioritarios del programa (Buena Salud y Nutrición; WASH, Cambio Climático, Gestión de Riesgos y Resiliencia; Aprendizaje y Aptitudes; Política Social y Protección Social, y Entornos Seguros y Protectores), así como la eficacia del programa. Además, especifica el presupuesto destinado para garantizar la efectividad del programa y la operación.

Durante el período 2022 a mayo de 2025, el CPD Honduras registró un nivel moderado de ejecución presupuestaria, alcanzando el 43% del total planificado entre Recursos Regulares (RR) y Otros Recursos Regulares (ORR). La asignación a esa fecha de RR + OR fue de un total de 27,76 millones de dólares, de los cuales, se han ejecutado 25,87 millones de dólares de un presupuesto inicialmente planificado de 60,00 millones de dólares. De los recursos ejecutados, el 31% (8,11 millones de dólares) se han destinado al sector de Buena Salud y Nutrición siendo este el que ha recibido el mayor porcentaje de los recursos ejecutados, motivado por una significativa movilización de Otros Recursos Regulares (7,18 millones de dólares). Sigue en monto de ejecución el sector de Aprendizaje y Aptitudes con un porcentaje de ejecución del 21% y un monto de 5,31 millones de dólares y luego el sector de Entornos seguros con 4,91 millones de dólares (19%). En contraste, el sector de WASH, cambio climático, gestión del riesgo y resiliencia y la Eficacia del Programa concentraron cada uno el 11% de los recursos movilizados, con 2,88 millones y 2,74 millones de dólares, respectivamente. Sin embargo, para el sector de WASH el 72% de los recursos ejecutados provienen de los ORR (2,06 millones de dólares), mientras que, para el componente de Eficacia del Programa, el 83% de los recursos ejecutados provienen de los Recursos Regulares. Por último, el sector de Protección Social y Política Social concentra el 7% (1,90 millones) movilizados de los planeados, donde el 66% de los recursos ejecutados provienen del ORR.

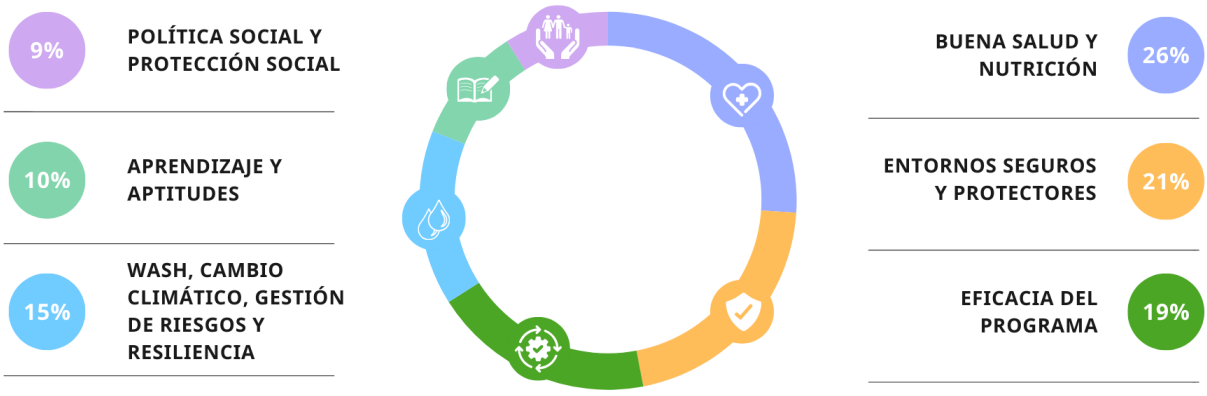
Gráfica 1. Presupuesto planeado 2022-2026 vs ejecutado 2022-2025 por sectores prioritarios



Elaboración propia: Isegoría

En relación con los fondos ORE (Otros Recursos de Emergencia), los cuales no hacen parte de la planificación financiera y que han tenido un volumen significativo en el periodo de implementación del programa, se ha ejecutado en total durante el período del 2022-2025, 29,65 millones de dólares, donde el 26% (7,62 millones de dólares) de este dinero se ha destinado al sector de Buena Salud y Nutrición, seguido por el sector de Entornos Seguros y Protectores con un 21% (6,35 millones de dólares), además, la Eficacia del Programa ejecutó el 19% de estos recursos. Seguido por el 15% (4,42 millones de dólares) en el sector de WASH, cambio climático, gestión del riesgo y resiliencia. En relación con los sectores de Aprendizajes y Aptitudes y Política y Protección Social, el primero representa el 10% (3,04 millones de dólares) mientras que el segundo el 9%, es decir, 2,52 millones de dólares.

Figura 10. Presupuesto ejecutado 2022-2025 de un total de $29,65 millones de ORE por sectores prioritarios



Elaboración propia: Isegoría



© UNICEF/UNI931551/

2 Propósitos, objetivos y alcance de la evaluación

2.1. Propósito

La evaluación, encargada por la Oficina de País, tuvo como objetivo analizar el Programa de País de UNICEF en Honduras para el período 2022-2026, con énfasis en la efectividad de las estrategias prioritarias y de los cinco modelos programáticos priorizados para generar cambios sistémicos, escalarse a través de los sistemas nacionales e influir en la acción de instituciones gubernamentales y financieras internacionales. Asimismo, examinó la sostenibilidad de los resultados mediante la institucionalización de las intervenciones en políticas nacionales y subnacionales y el fortalecimiento de capacidades locales para su continuidad más allá del apoyo directo de UNICEF.

El análisis consideró la coherencia interna y externa del programa, la articulación multisectorial de UNICEF y su coordinación con gobiernos, agencias de Naciones Unidas, sociedad civil y actores internacionales, así como la percepción de estos sobre el rol y la contribución de la organización en el país. También evaluó, de manera particular, la aplicación del enfoque de triple nexo en contextos de emergencias, migración y violencia, y exploró el posicionamiento inicial de UNICEF frente a los efectos del cambio climático sobre la niñez, identificando aprendizajes y oportunidades para fortalecer su acción futura.

Por último, la principal razón para llevar a cabo la evaluación en este momento fue promover el aprendizaje institucional, así como fortalecer la rendición de cuentas de UNICEF ante las partes interesadas del Programa de País. Esto resulta especialmente relevante dado que los hallazgos de la evaluación son concebidos como insumo estratégico del próximo ciclo del CPD, orientando la toma de decisiones, la priorización programática y el fortalecimiento de la coordinación, así como la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas junto a las contrapartes.

2.2. Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene como objetivo analizar la pertinencia estratégica, la coherencia, la eficacia sistémica y las condiciones de sostenibilidad y escalabilidad del Programa de País de UNICEF Honduras, con énfasis en su arquitectura institucional, reglas de gobierno y capacidad del sistema para producir y sostener cambios en favor de la niñez.

La evaluación no tiene como objetivo principal medir efectos finales o impactos atribuibles, sino valorar si el diseño, y los arreglos de implementación del Programa están adecuadamente configurados para generar cambios verificables y transferibles en el mediano plazo, sin dependencia permanente de UNICEF.

2.2.1. Objetivo específicos

- Evaluar la pertinencia estratégica de los objetivos, prioridades y estrategias del Programa de País, así como su coherencia interna y externa, teniendo en cuenta las ventajas comparativas de UNICEF y su posicionamiento frente actores clave, en función de su capacidad para responder a las necesidades nacionales y territoriales.
- Evaluar las estrategias adoptadas en las áreas de resultados del Programa de País y analizar en qué medida han contribuido al logro de los resultados esperados.

- Identificar las lecciones aprendidas del CPD 2022-2026 con el fin de optimizar las estrategias de cambio de UNICEF en Honduras, en el grupo de países evaluados y en la región, considerando las circunstancias actuales.

2.3. Alcance

2.3.1. Temático

La evaluación se enfocó en el Programa de País, partiendo de la TdC, cuya lógica de resultados y cadena causal se presentaron en el capítulo anterior (ver Teoría de Cambio). Además, se analizaron las estrategias orientadas a fortalecer la efectividad programática y la respuesta a emergencias desde el enfoque del triple nexo humanitario-paz-desarrollo. El CPE examinó las decisiones estratégicas, los enfoques y las prioridades nacionales, priorizando el análisis del funcionamiento y la implementación de las estrategias que sustentan el logro de los objetivos del Programa, más allá de intervenciones temáticas específicas.

En Honduras, la evaluación puso énfasis en la implementación del Sistema de Garantía de los Derechos de Niños y Adolescentes y en los desafíos asociados a la gobernanza, la limitada inversión social y los riesgos derivados de la violencia y la migración. El análisis se alineó con las nueve estrategias de cambio del Plan Estratégico de UNICEF 2022-2025 e incorporó, con especial énfasis, los modelos programáticos priorizados (para mayor detalle, véase la sección Modelos programáticos) como ejes temáticos clave. Asimismo, se evaluó la aplicación práctica tanto del Plan Estratégico como de dichos modelos, así como la contribución de UNICEF a los cambios sistémicos. Los hallazgos permitirán orientar la dirección, la gestión y el posicionamiento de los nuevos CPD, complementando las revisiones de programa y la evidencia evaluativa existente.

Cabe señalar que la evaluación no contempló una revisión detallada de los indicadores de resultados y productos del CPD, dado que su enfoque se orientó al análisis de la lógica estratégica, la implementación y la contribución a cambios sistémicos, más que a la verificación cuantitativa del cumplimiento de metas específicas.

2.3.2. Temporal

El análisis se enfocó principalmente en el Programa de País de UNICEF Honduras, correspondiente al período 2022 hasta febrero de 2025.

2.3.3. Geográfico

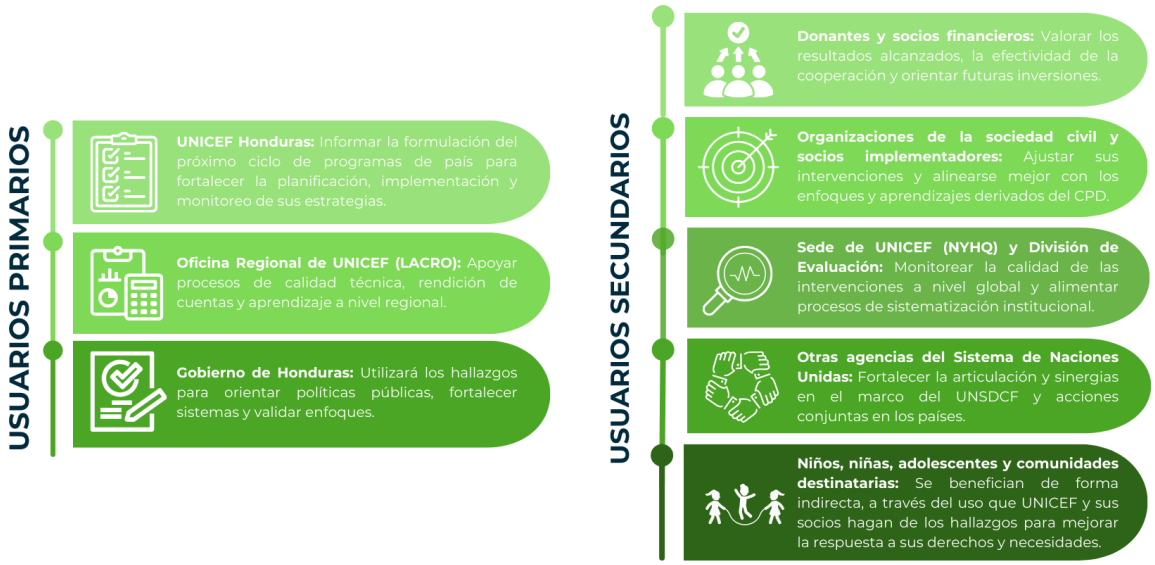
El alcance geográfico de la evaluación fue de carácter nacional, para valorar la pertinencia, funcionamiento y resultados de UNICEF durante el periodo cubierto en todo el país. Sin embargo, para la evaluación se tomó una muestra territorial compuesta por cinco departamentos: Atlántida, Cortés, Francisco Morazán, Lempira e Intibucá, seleccionados mediante un muestreo geográfico no inferencial (para mayor detalle, ver sección 3.6).

2.3.4. Usos y usuarios

Los hallazgos de la evaluación están destinados principalmente a las áreas programáticas y transversales de la Oficina de UNICEF Honduras y la Oficina Regional de UNICEF (LACRO), así como el Gobierno de Honduras, Ministerios y entidades gubernamentales quienes utilizarán los

hallazgos para fortalecer la toma de decisiones, la planificación y fortalecimiento del sistema, la orientación de políticas públicas, la redición de cuentas y el aprendizaje a nivel regional. Los usuarios secundarios incluyen a socios estratégicos y actores clave que se beneficiarán de las recomendaciones, aunque no estén directamente involucrados en la gestión del CPD, con la finalidad de fortalecer la respuesta a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes en Honduras. A continuación, se presenta una figura resumen relacionando los usuarios con los usos de la evaluación.

Figura 11. Usos y usuarios de la evaluación



Elaboración propia: Isegoría

2.3.5. Titulares de derechos y garantes de derechos

En el proceso de la evaluación, no se contempló la participación directa de las niñas, niños y adolescentes (titulares de derechos), pero se tuvieron en cuenta evaluaciones previas y otras fuentes secundarias en donde se recoge la voz de los titulares de derechos (ver apartado 3.8 limitaciones). No obstante, se garantizó la participación activa de los garantes de derechos, incluidos los gobiernos nacionales y subnacionales, instituciones sectoriales, el Sistema de Naciones Unidas y la oficina de UNICEF en Honduras. La inclusión de estos actores estratégicos fortaleció la relevancia del proceso, aportando insumos clave para la toma de decisiones, el fortalecimiento de alianzas y la mejora de la programación en favor de los derechos de la niñez.



© UNICEF/UNI933766/

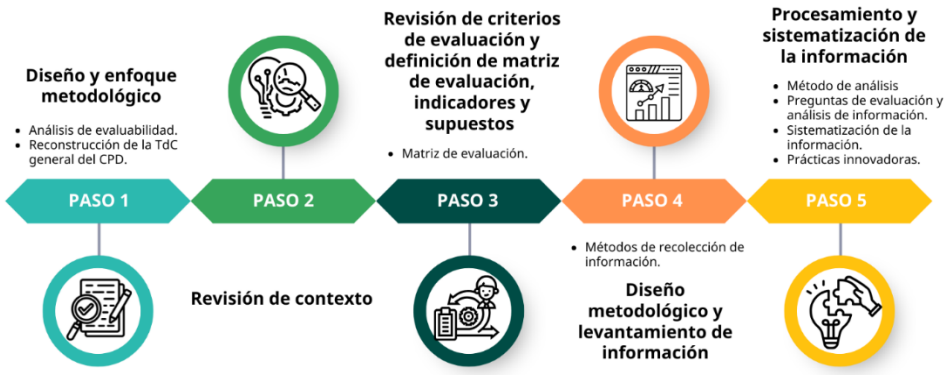
3 Diseño y metodología de la evaluación

El presente capítulo describe la ruta metodológica desarrollada por el equipo evaluador, en coordinación con el equipo de Monitoreo y Evaluación de UNICEF Honduras y con el acompañamiento técnico de LACRO. La metodología adoptada responde a los objetivos y al alcance de la evaluación y se encuentra alineada con los estándares éticos y de calidad de UNICEF.

Con el fin de asegurar la calidad y consistencia de los productos de evaluación, el proceso metodológico y el informe resultante se rigen por los criterios del Sistema Global de Supervisión de Informes de Evaluación (Global Evaluation Reports Oversight System - GEROS). Asimismo, el informe contó con un evaluador independiente, quien revisó su calidad técnica, coherencia analítica y alineación con los estándares GEROS.

Finalmente, se señala que la metodología se presenta de manera secuencial para efectos de claridad; sin embargo, varias de las actividades se desarrollaron de forma paralela, permitiendo ajustes metodológicos oportunos y la triangulación de la información.

Figura 12. Paso a paso metodológico



Elaboración propia: Isegoría

3.1. Diseño y enfoque metodológico

El enfoque metodológico adoptado para la evaluación fue el Análisis de Contribución, articulado con un enfoque de cambio sistémico. El análisis y la emisión del juicio evaluativo se organizaron a partir de la secuencia privaciones-cuellos de botella-intervenciones-cambios sistémicos, con el fin de asegurar coherencia causal y trazabilidad entre evidencia, conclusiones y recomendaciones.

Esta elección respondió a la naturaleza compleja del Programa de País de UNICEF, donde múltiples actores influyen de forma simultánea en los resultados. En este marco, la TdC general funcionó como el eje lógico para formular hipótesis causales plausibles sobre cómo las intervenciones de UNICEF contribuían a superar privaciones, remover cuellos de botella y generar cambios sistémicos en la garantía de derechos de niñas, niños y adolescentes.

El análisis de contribución permitió rastrear evidencias que confirmaran, matizaran o refutaran las rutas de cambio. La TdC se utilizó, por tanto, como un eje operativo que articuló preguntas, indicadores, herramientas y fuentes, fortaleciendo la consistencia y utilidad estratégica de la evaluación.

El enfoque garantizó que cada pregunta evaluativa se interpretara en articulación con los componentes de la TdC: las preguntas de pertinencia analizaron la correspondencia entre las privaciones en el CPD y aquellas que demandaba el contexto; las de eficacia examinaron la relación entre intervenciones y cambios sistémicos; la coherencia se evaluó a partir de estrategias institucionales y alianzas; si bien el marco de evaluación estipulado en los TdR no incluía criterios de sostenibilidad, este se consideró de manera exploratoria, de común acuerdo con el equipo de evaluación de UNICEF, valorando los supuestos y condiciones habilitantes definidos por la TdC.

Adicionalmente, el diseño metodológico definió de manera explícita una lógica de formación del juicio evaluativo, orientada a asegurar que las conclusiones y recomendaciones se sustentaran en evidencia suficiente, triangulada y coherente con las rutas de cambio plausibles del Programa de País. El juicio evaluativo se construyó a partir de la convergencia de evidencia documental, cualitativa y cuantitativa, considerando la consistencia entre fuentes y actores, así como la densidad y calidad de la información disponible para cada pregunta evaluativa. Asimismo, con el fin de reforzar la trazabilidad y coherencia interna del análisis, se utilizó una matriz de consistencia (ver Anexo 20 HN) que vinculó de manera sistemática los hallazgos con las conclusiones y recomendaciones, asegurando que estas últimas se derivaran de forma lógica y explícita de la evidencia analizada.

En los casos en que se identificó evidencia divergente o contradictoria, el equipo evaluador priorizó la interpretación basada en la triangulación de múltiples fuentes y métodos, así como en la plausibilidad causal definida por la Teoría de Cambio, evitando inferencias sustentadas en percepciones aisladas o evidencia parcial. Este enfoque permitió fortalecer la robustez analítica del estudio y alinear el proceso evaluativo con los estándares de calidad del GEROS.

En coherencia con este enfoque, la evaluación se estructuró en cuatro niveles analíticos complementarios. En primer lugar, se realizó un análisis transversal del desempeño del Programa de País (CPD) en su conjunto, orientado a valorar la lógica estratégica, los resultados y el posicionamiento institucional de UNICEF Honduras. En segundo lugar, se desarrolló un análisis específico de relevancia, centrado en examinar la calidad del proceso de priorización de privaciones, cuellos de botella y poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad, así como la correspondencia entre dichas prioridades y las ventajas comparativas de UNICEF en el contexto nacional. En tercer lugar, se realizó un análisis por sectores estratégicos de UNICEF, donde se examinó de manera desagregada la pertinencia, coherencia interna y densidad de la respuesta programática en los principales ámbitos sectoriales, valorando su contribución específica al abordaje de las privaciones críticas identificadas, la solidez de los diagnósticos de cuellos de botella, la calidad de los marcos de resultados e indicadores, así como su potencial de escalamiento y de generación de cambios estructurales a nivel nacional y territorial. Finalmente, se llevó a cabo un análisis por modelo de intervención, que permitió evaluar de manera diferenciada la pertinencia, coherencia y eficacia de las estrategias implementadas en cada ámbito programático, así como su contribución relativa a los cambios sistémicos definidos en la Teoría de Cambio del Programa de País.

Figura 13. Niveles de análisis



Elaboración propia: Isegoría

Esta estructuración multinivel permitió combinar una lectura estratégica agregada del CPD con análisis más específicos y granulares, fortaleciendo la capacidad de la evaluación para identificar patrones diferenciados de desempeño, aprendizajes relevantes y cuellos de botella críticos, y para formular conclusiones y recomendaciones accionables.

3.1.1. Análisis de evaluabilidad

Durante la fase inicial de la evaluación, se realizó un análisis de evaluabilidad con el propósito de valorar las condiciones técnicas, programáticas e institucionales del Programa de País (CPD) de UNICEF Honduras y ajustar el diseño metodológico de la evaluación. Este análisis se basó en la revisión de documentos estratégicos, la realización de 2 entrevistas exploratorias individuales (Representante de País y Especialista en Monitoreo y Evaluación) y una entrevista exploratoria grupal con los oficiales de programa, y la aplicación de la herramienta de evaluabilidad del GEROS. En los que sigue se presentan los principales elementos identificados en la fase de evaluabilidad:

Tabla 4. Principales resultados del análisis de evaluabilidad

Condiciones habilitantes	Brechas que informaron el diseño metodológico	Medidas metodológicas adoptadas para las brechas
Alta coherencia del CPD con las prioridades nacionales.	Ausencia de una Teoría de Cambio general consolidada, lo que limitaba la articulación intersectorial y la identificación clara de rutas de cambio, privaciones prioritarias y cuellos de botella.	Reconstrucción y consolidación de la Teoría de Cambio país a partir de las TdC sectoriales existentes, los modelos programáticos y el análisis documental, validada posteriormente con la oficina país para orientar el análisis evaluativo.
Existencia de marcos lógicos sectoriales que ofrecieron una base inicial para el análisis.	Fragmentación en la integración de los enfoques de equidad, género y discapacidad, con un énfasis limitado en transformaciones estructurales.	Incorporación explícita de estos enfoques como marcos analíticos transversales dentro de las preguntas de evaluación, los indicadores y el análisis de los cambios sistémicos.
Apertura institucional y colaboración activa del equipo país, así como disposición para el uso de la evaluación y el aprendizaje.	Debilidades en los marcos de medición y monitoreo, incluyendo vacíos en líneas de base, desactualización de fuentes nacionales y limitaciones en la calidad y desagregación de indicadores, especialmente a nivel de resultados.	Priorización de indicadores CSI para la evaluación, uso de múltiples fuentes de evidencia y fortalecimiento de la triangulación entre métodos cualitativos y cuantitativos.
	Restricciones de recursos humanos y financieros en relación con la ambición programática del CPD.	Priorización analítica de intervenciones y cambios sistémicos clave, con un enfoque evaluativo centrado en contribuciones estratégicas más que en cobertura programática completa.

Elaboración propia: Isegoría

En conjunto, este análisis inicial permitió ajustar el diseño de la evaluación, fundamentó la decisión de reconstruir y consolidar una Teoría de Cambio general de país, partiendo de las TdC sectoriales

y de los modelos existentes, y orientó la selección del enfoque metodológico, los criterios evaluativos, los indicadores y las estrategias de análisis adoptadas en las fases posteriores.

Adicionalmente, el análisis de evaluabilidad permitió identificar riesgos y limitaciones potenciales para la formación del juicio evaluativo, particularmente asociados a la ausencia de una Teoría de Cambio país consolidada, a debilidades en los sistemas de medición y monitoreo y a restricciones de capacidades institucionales. Para cada una de estas brechas se definieron medidas metodológicas específicas, tales como el uso intensivo de triangulación entre fuentes y métodos, la reconstrucción de la Teoría de Cambio como marco de inferencia y la priorización de cambios sistémicos críticos para el análisis.

De este modo, la evaluabilidad no se concibió únicamente como una fase diagnóstica, sino como un insumo operativo que orientó decisiones metodológicas clave y permitió traducir las brechas identificadas en ajustes concretos del diseño evolutivo, fortaleciendo la consistencia, factibilidad y credibilidad del proceso evaluativo en su conjunto.

3.1.2. Reconstrucción de la TdC general del Programa de País

El equipo consultor, en coherencia con la guía de Planificación del programa de UNICEF para el país: orientación para alcanzar los ODS para 2030 (2022), propuso adoptar el modelo de trabajo recomendado en dicho documento, el cual define una secuencia metodológica clara para el proceso evaluativo. En este marco, la reconstrucción de la Teoría de Cambio general del Programa de País de UNICEF Honduras (ver Anexo 2 HN) se desarrolló a partir de un análisis integral de fuentes documentales, entrevistas exploratorias y la sistematización de los modelos de intervención existentes, incluyendo como insumos las Teorías de Cambio sectoriales contenidas en las notas estratégicas y las TdC asociadas a los modelos programáticos de intervención.

Figura 14. Proceso de reconstrucción y validación de la Teoría de Cambio general del CPD



Elaboración propia: Isegoría

Es así como la TdC general permitió clarificar la apuesta estratégica del Programa de País y construir una visión intersectorial de los resultados esperados, organizada en torno a cambios sistémicos que integran el entorno habilitante, la oferta y la demanda. Esta TdC, validada con el equipo país, funcionó como marco analítico de referencia para el abordaje de las preguntas evaluativas definidas en los TdR y su análisis desde un enfoque de contribución. Las TdC por modelo y las TdC sectoriales de las notas estratégicas complementaron este marco general, aportando insumos específicos para el análisis de la pertinencia, coherencia y eficacia de las intervenciones.

La reconstrucción de la Teoría de Cambio general tuvo como objetivo principal fortalecer la capacidad explicativa de la evaluación, proporcionando un marco de inferencia común que permitiera analizar la plausibilidad de la contribución de UNICEF a los cambios observados, diferenciando su rol frente a factores contextuales y a la acción de otros actores nacionales e internacionales.

Tabla 5. Uso de la TdC en los criterios de evaluación

Criterio de evaluación	Uso de la Teoría de Cambio general
Pertinencia	La pertinencia se evalúa según la capacidad de la Teoría de Cambio para reflejar de forma precisa y coherente las prioridades, privaciones y necesidades más urgentes de niñas, niños y adolescentes, así como los cuellos de botella que limitaban el logro de resultados sostenibles. En particular, este criterio examina los primeros eslabones de la TdC, analizando si existe un proceso sistemático de priorización de privaciones y cuellos de botella que permita orientar estratégicamente el accionar de la oficina hacia aquellas áreas donde persisten las brechas más críticas y donde la contribución programática puede generar un valor agregado significativo y una diferencia sustantiva en el ejercicio de derechos.
Eficacia	Este criterio se vincula con la Teoría de Cambio, ya que permite evaluar la eficacia de las estrategias prioritarias y de las intervenciones clave para avanzar hacia los tres cambios sistémicos definidos para Honduras. Aquí el análisis considera cómo la lógica de cambio se traduce en acciones concretas y en qué condiciones se logran los resultados. Para ello, el equipo consultor buscó la alineación los marcos de resultados e indicadores con los cambios sistémicos esperados definidos en la TdC, permitiendo evaluar la eficacia desde una lógica de contribución e integrar una mirada intersectorial, superando limitaciones del marco de resultados identificadas en el análisis de evaluabilidad.
Coherencia	Este criterio se relaciona con la TdC del Programa de País, dado que el posicionamiento estratégico y las ventajas comparativas de UNICEF constituyen a condiciones habilitantes para avanzar hacia los cambios sistémicos previstos. A partir de este criterios, el análisis pone a prueba el supuesto de que la TdC plantea que UNICEF puede ejercer liderazgo técnico, incidencia y articulación intersectorial, movilizando actores, recursos y políticas en favor de la infancia. Evaluar la calidad y efectividad de estas alianzas permite valorar en qué medida el CPD operacionalizó este principio de trabajo colaborativo, fortaleciendo la escala, sostenibilidad y legitimidad de los resultados. Asimismo, el análisis del posicionamiento de UNICEF frente a otros actores ayuda a identificar los ámbitos en los que UNICEF aporta mayor valor agregado y las alianzas estratégicas con mayor potencial para impulsar transformaciones estructurales de mayor alcance.
Enfoques transversales	Los tres indicadores incluidos en la matriz de evaluación (incorporación de los enfoques de género, equidad (incluida la discapacidad) y derechos humanos; aplicación de medidas diferenciadas; e integración de la PSEA en la gestión programática), se vincularon directamente con la Teoría de Cambio del Programa de País, permitiendo operacionalizar los principios transversales que sustentan las rutas de cambio. La TdC no solo define los resultados esperados, sino que también orienta la forma de alcanzarlos, asegurando que los cambios sistémicos aborden desigualdades estructurales, garanticen la no discriminación e incorporen criterios de justicia, inclusión y rendición de cuentas necesarios para impulsar resultados sostenibles y transformadores.

Elaboración propia: Isegoría

Cabe mencionar que durante el proceso evaluativo se realizó un ajuste en la Teoría de Cambio originalmente planteada en la fase inicial de la evaluación. En particular, el ajuste implicó tres cambios principales:

- La reducción del número de cambios sistémicos de cuatro a tres
- La integración de la dimensión de cambio social y de comportamiento (SBC) como un factor habilitador transversal y no como un cambio sistémico independiente
- El fortalecimiento de la coherencia entre intervenciones programáticas, estrategias institucionales y cambios sistémicos dentro de la lógica causal del programa.

A partir del levantamiento y análisis de la evidencia, la evaluación identificó que la Oficina de País no había realizado una apuesta formal, explícita ni sistemática a estrategias de Cambio Social y de Comportamiento (SBC) como eje estructurante del Programa. En este contexto, mantener los

cambios de comportamiento como un cambio sistémico independiente generaba un problema de lógica y jerarquización dentro de la Teoría de Cambio, al sobrerrepresentar una dimensión que no contaba con un correlato programático ni institucional equivalente. Por ello, la evaluación ajustó la TdC, consolidando los cambios sistémicos de cuatro a tres, e integrando la dimensión de la demanda y los comportamientos como elementos habilitadores transversales, más que como un cambio sistémico autónomo.

Este ajuste permitió fortalecer la coherencia interna de la Teoría de Cambio, alinear la narrativa evaluativa con la evidencia disponible y reflejar de manera más precisa la apuesta estratégica real del Programa, sin desconocer los avances observados ni el potencial de esta dimensión para el próximo ciclo programático.

Finalmente, con el objetivo de operacionalizar esta relación entre la Teoría de Cambio y los criterios de evaluación, la TdC (ver Anexo 2 HN) se integró de manera explícita en la matriz de evaluación (ver Anexo 5 HN), asegurando la coherencia entre privaciones, cuellos de botella, intervenciones, estrategias institucionales y cambios sistémicos esperados. Esta matriz permitió articular de forma sistemática las preguntas evaluativas, los indicadores, las herramientas y las fuentes de información desde una lógica de contribución. Asimismo, la TdC orientó el análisis de los hallazgos presentados en la sección de resultados y sirvió como marco interpretativo para la formulación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

3.2. Revisión de contexto

Se llevó a cabo un análisis de contexto que permitió identificar factores normativos, socioeconómicos, político-culturales e institucionales que inciden tanto en la ejecución del Programa de País de Honduras como en la capacidad de respuesta frente a las necesidades de las poblaciones priorizadas. Esta revisión también contribuyó a la definición de los criterios para la conformación de la muestra según los distintos tipos de actores, a la selección de los métodos de recolección de información más adecuados y al ajuste de los instrumentos cualitativos.

El análisis de contexto cumplió, además, una función metodológica específica en la interpretación de los hallazgos, al permitir identificar supuestos externos, factores habilitantes y restricciones estructurales que influyen en las rutas de cambio del Programa de País y que deben ser considerados al valorar la plausibilidad de la contribución de UNICEF.

El análisis evaluativo se enriqueció mediante la revisión y contraste de evidencia proveniente de evaluaciones globales, regionales y nacionales temáticas de UNICEF y , así como de evaluaciones de impacto y estudios sectoriales desarrollados por organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. Esta evidencia secundaria permitió contextualizar los hallazgos del Programa de País de Honduras, contrastar la plausibilidad de las rutas de cambio identificadas y situar el desempeño de los distintos modelos de intervención en relación con aprendizajes y tendencias más amplias a nivel regional e internacional. Este ejercicio fortaleció la robustez analítica del estudio y contribuyó a una interpretación más informada de los resultados y desafíos observados.

La evidencia contextual y comparativa fue utilizada como un insumo para el análisis de contribución, permitiendo distinguir entre resultados atribuibles a la intervención de UNICEF y aquellos influenciados de manera significativa por dinámicas externas, cambios de política, choques contextuales u otras intervenciones concurrentes.

3.3. Revisión criterios de evaluación, y definición de matriz de evaluación, indicadores y supuestos

La evaluación se realizó de acuerdo con los criterios establecidos en los UNICEF-Adapted UNEG Evaluation Reports Standards y el Global Evaluation Report Oversight System (GEROS), pertinencia, efectividad, coherencia y enfoques transversales, los cuales se basan en los criterios de uso estándar definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En este marco, el equipo evaluador llevó a cabo la revisión y consolidación de las preguntas de evaluación y elaboró la matriz correspondiente a partir de las preguntas definidas en los Términos de Referencia, organizándolas en torno a dichos criterios (ver Tabla 6).

Al inicio de la consultoría se realizó un análisis de evaluabilidad para cada pregunta (ver Anexo 5 HN), considerando la disponibilidad de información, las limitaciones operativas, las estrategias de mitigación de riesgos para el análisis y el grado de evaluabilidad. En este proceso no se modificaron las preguntas de evaluación originales; no obstante, cuando fue pertinente, se incorporaron subpreguntas y se definieron medidas de mitigación orientadas a asegurar la disponibilidad de evidencia suficiente para su adecuada respuesta. La pertinencia se valoró según su aporte para precisar el alcance de cada pregunta y fue validada con UNICEF durante la revisión de la matriz de evaluación.

Tabla 6. Preguntas de evaluación

Criterio	#	Pregunta de evaluación	Subpreguntas
Pertinencia	P1.	¿En qué medida el Programa de País, en su diseño y estrategias de implementación, responde adecuadamente y monitorea las privaciones críticas de derechos de la infancia y sus obstáculos, priorizando aquellas áreas en las que UNICEF está estratégicamente mejor posicionado para contribuir a un cambio sistémico a gran escala?	N/A
	P2.	¿Qué tan bien alineado está el Programa de País con las prioridades nacionales, regionales y/o globales, considerando un compromiso adecuado con los actores clave?	N/A
	P3.	¿En qué medida el Programa de País se ha preparado y adaptado adecuadamente a los cambios de contexto, incluyendo impactos internos y externos, crisis o importantes cambios socioeconómicos y políticos, basándose en un sólido análisis de contexto y riesgos?	N/A
Eficacia	E1.	¿En qué medida el programa ha alcanzado (2022-2024) o espera alcanzar (2025-2026) sus resultados, incluidos aquellos diferenciados para diversos grupos?	N/A
	E2.	¿Qué tan efectivas han sido las estrategias prioritarias y las intervenciones clave para la consecución de los resultados? ¿Qué elementos de estas estrategias han funcionado bien o no tan bien, y bajo qué circunstancias, particularmente en relación con el cambio sistémico y la obtención de resultados a gran escala para la infancia?	¿Qué nivel de contribución han tenido las estrategias prioritarias en el logro de los tres cambios sistémicos definidos en la Teoría de Cambio?
	E3.	¿En qué medida UNICEF ha introducido e implementado modelos innovadores de manera efectiva para su implementación a gran escala a través de los sistemas nacionales?	N/A

Coherencia	C1.	¿En qué medida las intervenciones de UNICEF promueven sinergias entre sí y fomentan la colaboración entre los equipos de UNICEF (coherencia interna)? ¿Están adecuadamente coordinadas con las políticas públicas a nivel nacional y subnacional, así como con otros actores, incluidos los socios del Equipo de País de las Naciones Unidas (coherencia externa)?	¿En qué medida las intervenciones de UNICEF promueven sinergias entre sí y fomentan la colaboración entre los equipos de UNICEF (coherencia interna)?
			¿Están adecuadamente coordinadas con las políticas públicas a nivel nacional y subnacional, así como con otros actores, incluidos los socios del Equipo de País de las Naciones Unidas (coherencia externa)?
	C2.	¿Cuál es el posicionamiento estratégico y cuáles son las ventajas comparativas de UNICEF en relación con otros actores en el país, incluidos socios para el desarrollo, el sector privado y el sector no gubernamental?	¿Cuál es el posicionamiento estratégico de UNICEF en el país frente a otros actores clave (gobierno, socios para el desarrollo, sector privado y sociedad civil)?
			¿Cuáles son las ventajas comparativas de UNICEF en relación con otros actores para contribuir al logro de resultados para la infancia y la adolescencia?
	C3.	¿En qué medida se han establecido asociaciones significativas con otros actores clave (por ejemplo, el gobierno a nivel nacional y local, la sociedad civil, organizaciones sin fines de lucro, el ámbito académico, otras agencias de Naciones Unidas, etc.) para contribuir a cambios sistémicos y/o evitar la duplicación de esfuerzos?	¿En qué medida las alianzas establecidas con actores han contribuido a promover cambios sistémicos en favor de la infancia y la adolescencia?
			¿En qué medida estas asociaciones han mejorado la coordinación y evitado la duplicación de esfuerzos entre los distintos actores?
Enfoques transversales	ET1.	¿En qué medida el Programa de País ha integrado los enfoques de igualdad de género, equidad (incluida la discapacidad) y derechos humanos en su diseño e implementación, incluyendo la Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual (PSEA) y la Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas (AAP)?	¿En qué medida el Programa de País ha integrado los enfoques de igualdad de género, equidad (incluida la discapacidad) y derechos humanos en su diseño e implementación?
			¿En qué medida se ha incorporado de forma efectiva la Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual (PSEA) como parte de la gestión del programa?

Elaboración propia: Isegoría

3.3.1. Matriz de evaluación

Ahora bien, la matriz de evaluación incorpora, para cada pregunta y sub pregunta, indicadores, umbrales de desempeño, supuestos clave de la Teoría de Cambio y fuentes de verificación, lo que permitió estructurar el análisis y sustentar la formulación de conclusiones. Finalmente, se realizó una revisión de la viabilidad técnica para asegurar la coherencia y aplicabilidad del enfoque propuesto ver Anexo 5 HN.

Figura 15. Paso a paso revisión de preguntas orientadoras y revisión de la matriz de evaluación



Elaboración propia: Isegoría

- **Estrategia de medición del desempeño**

Sobre la base de la evidencia generada mediante los distintos métodos de recolección y análisis, se definió una estrategia de medición del desempeño orientada a traducir la información cualitativa y cuantitativa en resultados comparables y sintéticos. Esta estrategia se concibe como un mecanismo de apoyo a la construcción del juicio evaluativo, sin sustituir el análisis cualitativo ni el criterio experto del equipo evaluador.

En este marco, se construyó un conjunto de indicadores directamente vinculados con las preguntas de evaluación, de manera que cada pregunta alimenta una categoría específica de análisis dentro de la matriz de evaluación (ver Anexo 5 HN). Estos indicadores constituyen la base para la formación de juicio sistemático sobre el desempeño del programa en los distintos criterios evaluativos (pertinencia, efectividad, coherencia y enfoques transversales).

Los indicadores se valoraron mediante una escala ordinal de 1 a 9, común a todos los criterios de evaluación (ver Figura siguiente), y se representaron mediante una codificación por colores para facilitar su interpretación. En cada capítulo del informe, cuando se presentan los indicadores, se incluyen notas al pie que explicitan el uso de esta escala y sus criterios de interpretación. Esta escala permite distinguir distintos niveles de desempeño, organizados en cinco categorías: insuficiente o bajo (1-2), naciente o medio bajo (3-4), suficiente o medio (4-5), adecuado o medio alto (6-7) y bueno o alto (8-9). Estos niveles abarcan desde un desempeño muy limitado o incipiente hasta un nivel alto de desempeño en relación con los estándares definidos para cada criterio evaluativo.

La valoración de los indicadores se realizó a partir de la triangulación de la evidencia proveniente de distintas fuentes y métodos, considerando la consistencia de los hallazgos, la calidad de la información disponible y su coherencia con la Teoría de Cambio del Programa de País.

La calificación por criterio se obtuvo calculando el promedio de los indicadores asociados, lo que permitió generar una puntuación global para cada dimensión de análisis. Este enfoque no sustituye el análisis cualitativo, sino que lo complementa, facilitando una lectura integrada del desempeño del CPD y apoyando la formulación de conclusiones y recomendaciones (para mayor detalle de los indicadores y calificaciones ver Anexo 5 HN).

Figura 16. Escala de medición de los indicadores de evaluación

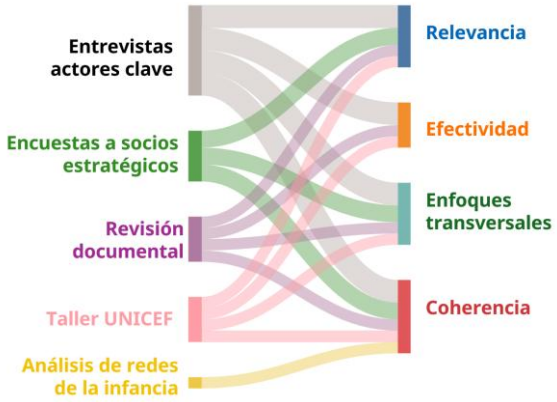
(0-1] (1-2]	(2-3] (3-4]	(4-5]	(5-6] (6-7]	(7-8] (8-9]
Insuficiente o Bajo	**Naciente o Medio bajo**	**Suficiente o Medio**	**Adecuado o Medio Alto**	**Bueno o Alto**
• Representa un nivel de desempeño muy limitado en relación con el criterio evaluado. • Se observan brechas significativas en alineación, consistencia o implementación, según corresponda al criterio. • Las acciones, si existen, son incipientes o no contribuyen de manera clara al cumplimiento del criterio.	• Se identifican avances iniciales, aunque aún fragmentados o de alcance limitado. • Existen esfuerzos o elementos en desarrollo, pero no son suficientes para sostener un desempeño adecuado. • Requiere fortalecimiento para consolidar su contribución al criterio evaluado.	• Se alcanzan condiciones básicas de desempeño en relación con el criterio. • Existe alineación o implementación aceptable, aunque con brechas relevantes. • Se identifican oportunidades claras de mejora para alcanzar niveles más sólidos.	• •Se observa un buen nivel de desempeño, con avances consistentes. • Existen estructuras, prácticas o mecanismos que sustentan adecuadamente el criterio evaluado (alineación, coherencia, integración, etc.). • Aún hay margen de mejora para alcanzar un nivel óptimo.	• •Refleja un alto nivel de desempeño y consolidación en relación con el criterio evaluado. • Las prácticas están bien establecidas, son consistentes y plenamente integradas. • Representa un nivel de referencia dentro del contexto evaluado.

Elaboración propia: Isegoría

3.4. Diseño metodológico y levantamiento de información

La siguiente gráfica presenta la articulación metodológica definida para la evaluación, mostrando cómo los distintos métodos de recolección de información contribuyen, al análisis de los criterios de pertinencia, efectividad, coherencia y enfoques transversales. Las entrevistas a actores clave y la revisión documental constituyen los principales insumos para los cuatro criterios, al permitir comprender tanto los resultados alcanzados como los procesos de diseño, implementación y articulación del programa. Las encuestas a socios estratégicos aportan evidencia específica para el análisis de la pertinencia, la coherencia y la incorporación de enfoques transversales, mientras que el análisis de redes de la infancia se focaliza en el examen de la coherencia, a partir del posicionamiento estratégico de UNICEF y la calidad de sus alianzas. Por su parte, el taller de presentación de hallazgos preliminares con UNICEF contribuyó de manera transversal a la validación de los hallazgos y para la construcción de las recomendaciones.

Figura 17. Métodos de recolección de datos



Elaboración propia: Isegoría

A partir de esta articulación metodológica, la evaluación se estructura mediante un diseño mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de generar evidencia suficiente, comparable y triangulada para los cuatro criterios de análisis. Esta combinación permite abordar de manera integral el diseño y la lógica del programa, su implementación, los resultados alcanzados y el posicionamiento estratégico de UNICEF en el país.

La complementariedad entre métodos permitió no solo describir resultados, sino también analizar los mecanismos explicativos subyacentes, identificar factores contextuales que influyen en el desempeño del Programa de País y fortalecer la plausibilidad de los juicios evaluativos formulados.

Sobre esta base metodológica, el levantamiento de información se llevó a cabo a nivel nacional y territorial en Honduras, combinando modalidades virtuales y presenciales entre septiembre y noviembre de 2025. El trabajo remoto se desarrolló entre el 15 de septiembre y el 26 de noviembre, periodo durante el cual se realizaron entrevistas individuales y grupales con actores clave del nivel nacional. Por su parte, el trabajo de campo presencial tuvo lugar en dos momentos: del 22 al 26 de septiembre en las provincias de Atlántida y Cortés, y del 6 al 11 de octubre en Intibucá, Lempira y Francisco Morazán.

A continuación, se describen en mayor detalle los distintos métodos de recolección de información, incluyendo los instrumentos utilizados, los criterios de selección de participantes y la caracterización de la muestra alcanzada.

3.4.1.1. Métodos de recolección

- **Entrevistas semiestructuradas a actores clave:**

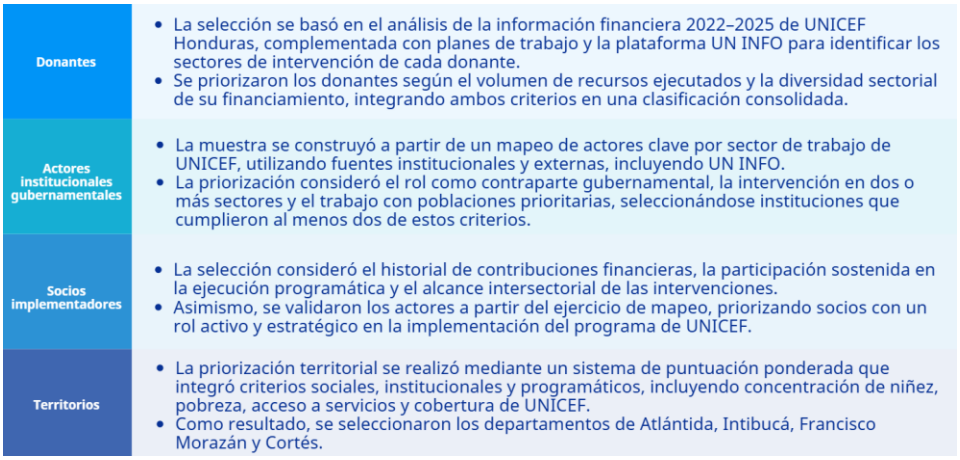
Las entrevistas a actores nacionales de gobierno, equipo de UNICEF, cooperación internacional y socios permitieron profundizar en los mecanismos explicativos detrás de los resultados observados, documentando ejemplos, aprendizajes y desafíos asociados a la implementación del CPD. Estas constituyeron una fuente privilegiada para interpretar la pertinencia, la efectividad y la coherencia, así como para analizar la aplicación práctica de los enfoques transversales en el contexto hondureño (para mayor detalle sobre las preguntas de entrevista detalle ver Anexo 6 HN).

La selección de la muestra para la evaluación del Programa de País de UNICEF Honduras se diseñó con el propósito de capturar una diversidad suficiente y pertinente de perspectivas para analizar

sus avances y desafíos en la implementación. Como punto de partida, se elaboró un mapeo de actores que permitió identificar los grupos clave y orientar la estrategia de selección. Se aplicó un muestreo intencional y por cuotas, técnica no probabilística basada en criterios definidos por el equipo evaluador. Este enfoque aseguró la inclusión de actores relevantes involucrados en el diseño o implementación del programa, a saber, actores institucionales locales y nacionales, equipo de UNICEF Honduras, socios implementadores, aliados estratégicos, AFP de SNU, socios contribuyentes y población beneficiaria, garantizando una representación equilibrada según niveles de intervención, sectores y territorios.

A continuación, se presenta un resumen de los criterios de selección aplicados a cada actor involucrado en el proceso y para los territorios seleccionados.

Figura 18. Criterios de selección



Elaboración propia: Isegoría

A partir de esta definición muestral, se procedió a la implementación del trabajo de campo mediante la realización de entrevistas individuales y grupales a los actores identificados, tanto a nivel nacional como territorial, cuyos resultados se presentan a continuación.

A nivel nacional, se planificaron 51 actividades y se alcanzaron 52, lo que representa 102% de cumplimiento. En este nivel se realizaron 45 entrevistas individuales y 7 entrevistas grupales, las cuales se desarrollaron en modalidad virtual mediante instrumentos previamente validados de aplicación nacional (para mayor detalle sobre lista de personas entrevistadas ver Anexo 10 HN). Si bien no fue posible concretar 3 entrevistas planificadas correspondientes al sector privado, debido a la ausencia de contactos facilitados por UNICEF, a nivel agregado se superó la meta inicialmente prevista de actividades.

A nivel territorial, se planificaron 32 actividades y se alcanzaron 37, logrando un 116% de cumplimiento. Se llevaron a cabo 16 entrevistas individuales, 21 entrevistas grupales, (para mayor detalle sobre la agenda territorial ver Anexo 11 HN). En conjunto, el proceso de recolección involucró 89 entrevistas. Este proceso integró perspectivas institucionales, comunitarias y territoriales en modalidades virtuales y presenciales, lo que permitió una comprensión amplia y diversa del avance del Programa de País.

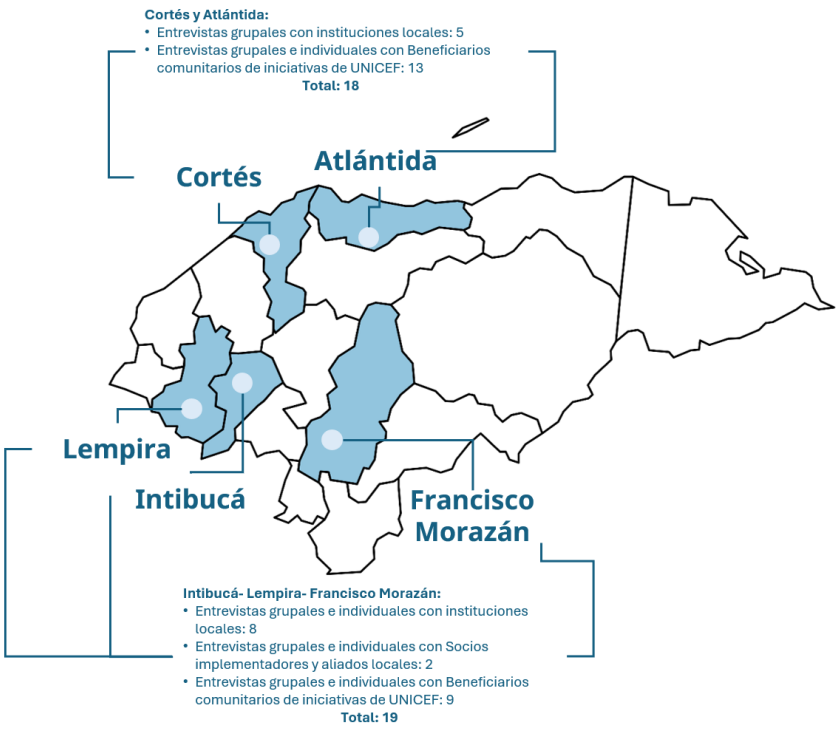
Tabla 7. Trabajo de campo

Lugar/ nivel	Actor	Individual				Grupal				Total				Planificadas	Alcance
		Mujeres	Hombres	Total de personas	Total de instrumentos	Mujeres	Hombres	Total de personas	Total de instrumentos	Mujeres	Hombres	Total de personas	Total de instrumentos		
Nacional	Cooperante	2	2	4	4	-	-	-	-	2	2	4	4	4	100%
	GOB	10	6	16	16	1	2	3	1	11	8	19	17	19	89%
	OSC/ ONG	5	1	6	6	9	3	12	6	14	4	18	12	9	133%
	SNU	4	2	6	6	-	-	-	-	4	2	6	6	3	200%
	UNICEF	7	6	13	13	-	-	-	-	7	6	13	13	13	100%
	Sector privado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0%
	Total Nacional	**28**	**17**	**45**	**45**	**10**	**5**	**15**	**7**	**38**	**22**	**60**	**52**	**51**	**102%**
Cortés-Atlántida	Instituciones Locales	-	-	0		6	7	13	5	6	7	13	5	-	-
	Beneficiarios comunitarios de iniciativas de UNICEF	5	2	7	7	13	6	19	6	18	8	26	13	-	-
	Total Cortés- Atlántida	**5**	**2**	**7**	**7**	**19**	**13**	**32**	**11**	**24**	**15**	**39**	**18**	**-**	**-**
Intibucá-Francisco Morazán	Instituciones Locales	3	-	3	3	10	3	13	5	13	3	16	8	-	-
	Socios implementadores y aliados locales	1	-	1	1	2	2	4	1	3	2	5	2	-	-
	Beneficiarios comunitarios de iniciativas de UNICEF	3	2	5	5	10	8	18	4	13	10	23	9	-	-
	Total Lempira-Intibucá-Francisco Morazán	**7**	**2**	**9**	**9**	**22**	**13**	**35**	**10**	**29**	**15**	**44**	**19**	**-**	**-**
Territorial	Instituciones Locales	3	-	3	3	16	10	26	5	19	10	29	8	**32**	**116%**
	Socios implementadores y aliados locales	1	-	1	1	2	2	4	1	3	2	5	2		
	Beneficiarios comunitarios de iniciativas de UNICEF	8	4	12	1	23	14	37	4	31	18	49	5		
Total territorial		**12**	**4**	**16**	**16**	**41**	**26**	**67**	**21**	**53**	**30**	**83**	**37**	**32**	**116%**
Total general		**40**	**21**	**61**	**61**	**51**	**31**	**82**	**28**	**91**	**52**	**143**	**89**	**83**	**107%**

Elaboración propia: Isegoría

Finalmente, se incluye el mapa que muestra la distribución geográfica de los territorios donde se llevaron a cabo las entrevistas individuales y grupales con actores locales. Esta representación territorial permite apreciar el alcance del trabajo de campo presencial.

Figura 19. Departamentos priorizados para el trabajo de campo



Elaboración propia: Isegoría

- **Encuesta a actores estratégicos:**

Aplicado a instituciones públicas, socios implementadores, donantes y otros actores clave. Permitió recoger percepciones estructuradas sobre la alineación del CPD con prioridades nacionales, la coordinación interinstitucional, el valor agregado de UNICEF, el logro de resultados y la incorporación de enfoques transversales. Este instrumento constituyó una fuente de evidencia cuantitativa que complementó y trianguló los hallazgos cualitativos obtenidos mediante entrevistas y revisión documental (para mayor detalle sobre las preguntas de la encuesta ver Anexo 7 HN).

El instrumento fue diseñado como un cuestionario estructurado organizado en cinco bloques: alineación, coherencia, valor agregado, enfoques transversales y lecciones aprendidas. Incluyó preguntas cerradas con escalas de percepción, así como preguntas abiertas, lo que permitió captar tanto información cuantificable como matices en la experiencia de colaboración de los actores.

La selección de la muestra se basó en un mapeo de actores institucionales elaborado por el equipo consultor en articulación con UNICEF, identificando actores clave de los niveles nacional y local pertenecientes a sectores como gobierno, sociedad civil, cooperación internacional, academia y socios implementadores. Se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, orientado a incluir informantes con conocimiento directo de la colaboración con UNICEF. Para garantizar diversidad y representatividad, se establecieron límites de participación por institución y se priorizaron perfiles técnicos con experiencia en la implementación o diseño de intervenciones del programa.

A partir de esta definición muestral, se procedió a la aplicación del instrumento mediante modalidad virtual, a través de un formulario auto diligenciado. En total, se esperaban 65 respuestas

y se obtuvieron 52 (38 de mujeres y 14 de hombres), lo que representa una tasa de respuesta del 80%.

La distribución de respuestas por tipo de actor fue la siguiente:

Tabla 8. Composición de la muestra realizada a actores estratégicos

Actor	Esperadas	Realizadas			Alance
		Mujeres	Hombres	Total	
Cooperante	11	6	2	8	72,7%
GOB	25	14	6	20	80,0%
OSC/ ONG	18	11	3	14	77,8%
SNU	10	7	2	9	90,0%
Academia	1		1	1	100,0%
Total general	**65**	**38**	**14**	**52**	**80,0%**

Elaboración propia: Isegoría

Si bien no se alcanzó el total de respuestas esperadas, la tasa de respuesta obtenida se considera adecuada para este tipo de instrumentos y permitió contar con evidencia suficiente para el análisis cuantitativo y la triangulación de hallazgos.

- **Encuesta de análisis de Redes Sociales (ARS):**

La evaluación incorporó un análisis de redes sociales con el propósito de comprender las relaciones efectivas entre actores del ecosistema de niñez, más allá de los arreglos formales de coordinación, y analizar el posicionamiento estratégico de UNICEF en la red institucional. Este enfoque permitió identificar patrones de articulación, niveles de centralidad y vínculos de colaboración entre actores relevantes para la implementación del Programa de País.

El instrumento consistió en una encuesta de análisis de redes, orientada a capturar relaciones de colaboración entre organizaciones mediante preguntas generadoras de nombres, así como la caracterización de los vínculos según su grado de institucionalización e intensidad o frecuencia. Asimismo, incluyó la identificación de espacios de coordinación, lo que permitió construir una red bimodal (organizaciones-espacios) (para mayor detalle sobre las preguntas ver Anexo 8 HN).

La selección de la muestra se basó en un marco muestral intencional, construido a partir de un mapeo de actores institucionales y siguiendo el protocolo de posicionamiento de oficinas país. Este proceso permitió identificar entre 45 actores activos en el ecosistema, considerando mecanismos de reposición en caso de no respuesta. A partir de este universo, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, orientado a incluir actores con un rol relevante en la implementación, financiamiento o articulación del programa.

A partir de esta definición muestral, el instrumento se aplicó en modalidad virtual y a ciegas, con el propósito de reducir sesgos de respuesta. En Honduras, la invitación a participar fue canalizada a través del Centro Hondureño para el Estudio de Políticas de Estado en el Sector Social CHEPES (Secretaría de Desarrollo Social), mientras que una consultora local, actuando en su nombre, fue responsable tanto del agendamiento de citas como de la aplicación del instrumento a los respondientes seleccionados, priorizando perfiles con conocimiento directo de las relaciones institucionales en el ecosistema de niñez. Durante el proceso, se realizó un monitoreo de la composición de la muestra para resguardar un equilibrio entre sectores. En total, se esperaban 45

respuestas y se obtuvieron 25 (18 de mujeres y 7 de hombres), lo que representa una tasa de respuesta del 55,6%. La distribución de respuestas por tipo de actor fue la siguiente:

Tabla 9. Composición de la muestra para el Análisis de Redes Sociales

Actor	Esperadas	Realizadas			Alance
		Mujeres	Hombres	Total	
Cooperante	9	4	2	6	66,7%
GOB	18	7	4	11	61,1%
OSC/ ONG	13	7	1	8	61,5%
Sector privado[2]	5	-	-	-	0,0%
Total general	**45**	**18**	**7**	**25**	**55,6%**

Elaboración propia: Isegoría.

Para el procesamiento de la información, se elaboraron sociogramas mediante el algoritmo ForceAtlas2 en Gephi, y se calcularon métricas de red y de nodos, incluyendo medidas de estructura (densidad y distancias) y de posición de actores (popularidad/prestige-indegree, autoridad e intermediación/betweenness), combinando la inspección visual con el análisis de indicadores. Dado su diseño, el análisis de redes refleja patrones relacionales reportados por los propios actores (percepciones y recuerdo), por lo que no debe interpretarse como una representación de jerarquías formales, desempeño institucional o cobertura territorial. Asimismo, al basarse en una muestra intencional, puede sub representar actores menos visibles o vínculos periféricos. Sus resultados se utilizaron como evidencia complementaria y fueron triangulados con entrevistas y revisión documental para fortalecer la robustez de los hallazgos (para mayor detalle ver Anexo 18 HN).

- **Revisión documental:**

Constituyó la base analítica para la triangulación de resultados, sustentada en un conjunto amplio y diverso de 314 documentos. Incluyó documentos de diseño estratégico y programático del CPD (documentos del programa de país, CPMP, y notas explicativas sectoriales), planes operativos y de implementación (AMP, AWP, planes anuales de gestión y marcos de asociación), así como informes sistemáticos de seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas (Reportes Anuales de la Oficina, COAR, End Year Summary Narratives y sistemas de monitoreo programático). La revisión incorporó además análisis de situación y evidencia contextual (SITAN, CCA, estudios temáticos y evidencia humanitaria), marcos de resultados, teorías de cambio, CSIs, fichas de indicadores y documentación técnica de modelos programáticos priorizados. De manera específica, se analizaron evaluaciones y revisiones a nivel de país y sectoriales, incluyendo evaluaciones de programas y modelos, evaluaciones de CPD, así como evaluaciones temáticas en áreas transversales como análisis de redes, SBC y género. El conjunto se complementó con marcos normativos, estratégicos y de calidad del Sistema de Naciones Unidas y de UNICEF. Esta revisión permitió reconstruir y validar la teoría de cambio del CPD, analizar su alineación con las prioridades nacionales y los marcos del SNU, y contextualizar los hallazgos de campo, aportando evidencia

[2] La ausencia de respuestas del sector privado se asoció con limitaciones para identificar y contactar oportunamente a referentes institucionales de este grupo durante el periodo de levantamiento.

clave para el análisis de la pertinencia, efectividad y coherencia (para mayor detalle de los documentos consultados ver Anexo 9 HN).

- **Presentaciones y Talleres:**

Las presentaciones y talleres permitieron contrastar los resultados preliminares, validar la interpretación de los hallazgos y fortalecer la consistencia interna del análisis, asegurando la pertinencia y utilidad de las conclusiones y recomendaciones.

Como parte de este proceso, el 17 de julio de 2025 se llevó a cabo una sesión con el Grupo de Referencia en Honduras, en la cual se presentó el alcance de la evaluación, la estrategia metodológica, los criterios de selección de actores y el cronograma de trabajo. Este espacio contó con la participación de actores clave, incluyendo el Director de Cooperación Externa, la Ministra de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia, el Coordinador Técnico de la Asociación de Municipios de Honduras, el Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas y el Director de Save the Children.

Una vez finalizado el trabajo de campo e iniciado el proceso de sistematización, triangulación y análisis de la información recolectada, el 15 de diciembre de 2025 se realizó la presentación de hallazgos preliminares del Programa de País. Esta sesión estuvo dirigida al equipo de UNICEF Honduras, incluyendo jefaturas sectoriales, el Representante y el Representante Adjunto, y permitió recoger insumos iniciales para la validación de los resultados.

A partir de los insumos recogidos en esta primera instancia de validación, y en conjunto con la evidencia proveniente de los distintos métodos de recolección, se avanzó en la elaboración del informe borrador, el cual fue entregado el 29 de enero de 2026.

Posteriormente, se desarrollaron dos talleres de validación de hallazgos y recomendaciones, realizados el 25 de febrero y el 5 de marzo de 2026. En estos espacios se presentaron los principales hallazgos por temática y, de manera articulada, las recomendaciones asociadas, con el objetivo de someterlas a discusión y validación. Como resultado de este proceso, se validaron y ajustaron cinco recomendaciones clave, las cuales se incorporan en el presente informe final.

Estos espacios de interacción permitieron fortalecer la apropiación de los resultados por parte de los actores clave y asegurar la viabilidad técnica y operativa de las recomendaciones formuladas.

3.5. Procesamiento y sistematización de la información

3.5.1. Método de análisis

La evaluación adoptó un enfoque de inferencia causal basado en teoría, orientado a analizar la contribución del Programa de País a los resultados observados, en lugar de atribuir causalidad directa. Este enfoque se sustentó en la Teoría de Cambio del CPD y combinó tres estrategias complementarias:

- **Rastreo de contribución:**

Se reconstruyeron las cadenas causales entre intervenciones, productos y resultados, examinando la evidencia disponible sobre la implementación de estrategias clave (incidencia, fortalecimiento institucional, alianzas, generación de evidencia, entre otras), con el fin de identificar en qué medida las acciones de UNICEF fueron necesarias y/o influyentes para los cambios observados.

- **Pruebas de plausibilidad:**

Se evaluó la coherencia entre los resultados reportados y los mecanismos causales previstos en la Teoría de Cambio, contrastando la evidencia empírica con hipótesis alternativas, como factores contextuales, intervenciones de otros actores y dinámicas institucionales.

- **Triangulación basada en mecanismos:**

La evidencia fue triangulada sistemáticamente entre fuente y tipos de datos, con el fin de validar la existencia y funcionamiento de los mecanismos explicativos subyacentes (revisión documental, entrevistas, encuestas y análisis de redes) y tipos de datos (cualitativos y cuantitativos).

Sobre esta base, los distintos métodos de recolección de información se utilizaron de manera complementaria para abordar las preguntas de evaluación, combinando evidencia documental, percepciones de actores y análisis relacional del ecosistema institucional. A continuación, se presenta el enfoque de análisis aplicado para cada pregunta de evaluación.

3.5.2. Preguntas de evaluación y análisis de información

Tabla 10. Análisis de información en Pertinencia

PE	Métodos de análisis
P1.	Análisis del diseño del CPD 2022-2026 y de su lógica estratégica mediante revisión estructurada de documentos programáticos, análisis de situación y evaluaciones relevantes. Se incorporó un análisis específico de relevancia estratégica, orientado a examinar la correspondencia entre privaciones priorizadas, cuellos de botella, estrategias programáticas, ventajas comparativas de UNICEF y potencial de cambio sistémico. Para ello, se utilizaron matrices analíticas sintéticas de relevancia estratégica, aplicadas tanto al Programa de País como a los modelos programáticos, lo que permitió valorar la relevancia de las privaciones, la precisión diagnóstica, la densidad del marco de resultados, la alineación con políticas nacionales y el potencial de escalamiento y transformación sistémica.
P2.	Análisis de alineación del CPD, los modelos programáticos priorizados y los Cambios Sistémicos con instrumentos nacionales, regionales y globales. Se aplicó un análisis comparado de alineación normativa y programática, que permitió valorar la correspondencia del programa con políticas públicas, marcos sectoriales, compromisos internacionales y agendas institucionales de UNICEF. Este análisis examinó tanto la coherencia del diseño como su capacidad para traducir compromisos normativos en resultados programáticos y territoriales.
P.3	Análisis de la preparación y adaptación del CPD frente a cambios de contexto y riesgos mediante revisión de evidencia programática, documental y de gestión. Se empleó una matriz de choque-respuesta-efecto-riesgo residual para valorar la oportunidad, pertinencia y alcance de los ajustes estratégicos y operativos implementados frente a choques financieros, institucionales, humanitarios, climáticos, epidemiológicos y de violencia, así como sus implicaciones para la continuidad, sostenibilidad y coherencia del programa en clave de nexo humanitario-desarrollo-paz.

Elaboración propia: Isegoría

Tabla 11. Análisis de información en Eficacia

PE	Métodos de análisis
E1.	Análisis del logro de resultados del Programa de País (2022-2024 y proyección 2025-2026) a partir de la Teoría de Cambio y los Cambios Sistémicos (CS1-CS3). Se combinó evidencia cuantitativa de Core Standard Indicators (CSI) y evidencia cualitativa triangulada. Dado el universo total de 117 CSI, se aplicó un proceso de priorización progresiva con el equipo de UNICEF que permitió seleccionar un subconjunto de 17 indicadores clave, organizados por Cambio Sistémico, para asegurar relevancia analítica y profundidad. El análisis se estructuró mediante una matriz de valoración de desempeño sistémico que integra avance cualitativo, cumplimiento de indicadores y análisis por dimensiones, permitiendo estimar niveles de consolidación, sostenibilidad y escala.
E2.	Análisis de la efectividad de las estrategias prioritarias y las intervenciones clave mediante evaluación comparada de desempeño sectorial y capacidad de generar cambios sostenidos (outputs → outcomes → cambios sistémicos). Se utilizó una matriz de eficacia de estrategias que

	distingue entre avance en implementación y capacidad de generar cambios poblacionales, complementada con análisis de condiciones habilitantes (incidencia, alianzas, datos/gestión del conocimiento, SBC, nexo humanitario-desarrollo-paz y transformación digital) y su contribución a la Teoría de Cambio.
E3.	Análisis de la implementación de modelos programáticos innovadores mediante evaluación comparativa de madurez, fidelidad de implementación y potencial de escalamiento sistémico. Se aplicó una matriz de valoración de modelos que examina articulación intersectorial, transformación de prácticas institucionales, llegada a poblaciones excluidas y condiciones de sostenibilidad (anclaje institucional, financiamiento, capacidades territoriales e interoperabilidad), complementado con revisión documental y contraste con evidencia internacional sobre cambio sistémico.

Elaboración propia: Isegoría

Tabla 12. Análisis de información en Coherencia

PE	Métodos de análisis
C1.	Análisis de coherencia programática mediante una valoración comparada de coherencia interna y externa. Para la coherencia interna, se examinaron la articulación intersectorial, la integración programática a través de los modelos, la coordinación entre sectores, la práctica intersectorial en territorio, la interoperabilidad de la información, la planificación integrada y la coherencia financiera. Para la coherencia externa, se analizó la alineación con políticas públicas, la articulación con actores nacionales y subnacionales, la complementariedad con el Sistema de Naciones Unidas, la coordinación con donantes y sociedad civil, y la inserción de UNICEF en espacios multisectoriales de decisión.
C2.	Análisis del posicionamiento estratégico y de las ventajas comparativas de UNICEF mediante triangulación de evidencia cualitativa, encuesta estructurada y Análisis de Redes Sociales (ARS). El ARS permitió examinar la estructura del ecosistema de infancia y la posición relacional de UNICEF en términos de autoridad, popularidad e intermediación, mientras que el análisis cualitativo permitió valorar su legitimidad institucional, continuidad, rol técnico, capacidad de articulación y contribución a la coherencia sistémica desde un enfoque de derechos, género y no dejar a nadie atrás.
C3.	Análisis de asociaciones significativas mediante una matriz de valoración comparativa de alianzas, construida a partir de cuatro criterios: integralidad programática, escalamiento territorial, contribución al cambio sistémico o sostenibilidad, y capacidad para reducir duplicaciones. Este análisis permitió identificar y comparar el aporte de consorcios interinstitucionales, arreglos interagenciales, asociaciones territoriales y vínculos con bancos multilaterales, examinando tanto su valor estratégico como sus desafíos de gobernanza, previsibilidad y equilibrio de roles.

Elaboración propia: Isegoría

Tabla 13. Análisis de información en Enfoques Transversales

PE	Métodos de análisis
ET1.	Análisis de la integración de los enfoques transversales en el diseño e implementación del Programa de País mediante una matriz de valoración de integración que distinguió dos componentes: (i) igualdad de género, equidad y derechos humanos y (ii) PSEA y AAP. Para el enfoque de género se aplicó una valoración analítica por dimensiones programáticas e institucionales, incluyendo integración sectorial, trabajo con niñas y adolescentes, uso de datos e indicadores, alianzas estratégicas, salud sexual y reproductiva, liderazgo institucional, recursos y financiamiento, y arquitectura transversal. Para discapacidad y equidad, se realizó un análisis de operacionalización programática, orientado a examinar su grado de explicitación en modelos, lineamientos, indicadores y prácticas de implementación. Para PSEA y AAP, se efectuó un análisis de liderazgo sistémico y sostenibilidad institucional, centrado en mecanismos colectivos, protocolos, fortalecimiento de capacidades y condiciones de continuidad.

Elaboración propia: Isegoría

3.5.3. Sistematización de información

La estrategia de sistematización datos consideró de manera explícita la triangulación metodológica, de fuentes y de actores, dado que la evaluación recurrió a más de un método (documental, cualitativo y cuantitativo), a diversas técnicas de recolección y análisis (entrevistas, encuestas, análisis de redes y revisión documental) y a múltiples fuentes de información correspondientes a los distintos tipos de actores abordados durante el proceso evaluativo.

Con el fin de organizar y analizar la evidencia de manera estructurada, el equipo evaluador desarrolló matrices de sistematización analítica por cambios sistémicos, alineadas con la Teoría de

Cambio del Programa de País. Estas matrices permitieron agrupar, contrastar y sintetizar información proveniente de distintas fuentes y métodos, vinculando de forma explícita evidencias empíricas, supuestos críticos, factores contextuales y contribuciones observadas de UNICEF para cada uno de los cambios sistémicos definidos. Este ejercicio facilitó una lectura transversal e intersectorial de los resultados, así como la identificación de patrones recurrentes, avances diferenciados y cuellos de botella persistentes.

El análisis cualitativo se apoyó en un proceso sistemático de codificación temática de las entrevistas mediante el software MAXQDA, utilizando un sistema de códigos alineado con los criterios de evaluación, los cambios sistémicos de la Teoría de Cambio y los enfoques transversales. El sistema de codificación se estructuró en torno a un marco analítico jerárquico que integró: (i) criterios de evaluación (pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad), (ii) cambios sistémicos definidos en la Teoría de Cambio, (iii) enfoques transversales (equidad, género, derechos, nexo) y (iv) categorías emergentes identificadas durante el análisis. Esta estructura permitió asegurar la trazabilidad entre los datos primarios, las categorías analíticas y los juicios evaluativos. Este proceso permitió identificar recurrencias, divergencias y relaciones entre categorías analíticas, así como comparar narrativas entre distintos tipos de actores y niveles territoriales. La codificación fue revisada de manera iterativa por el equipo evaluador para asegurar consistencia analítica y reducir sesgos de interpretación.

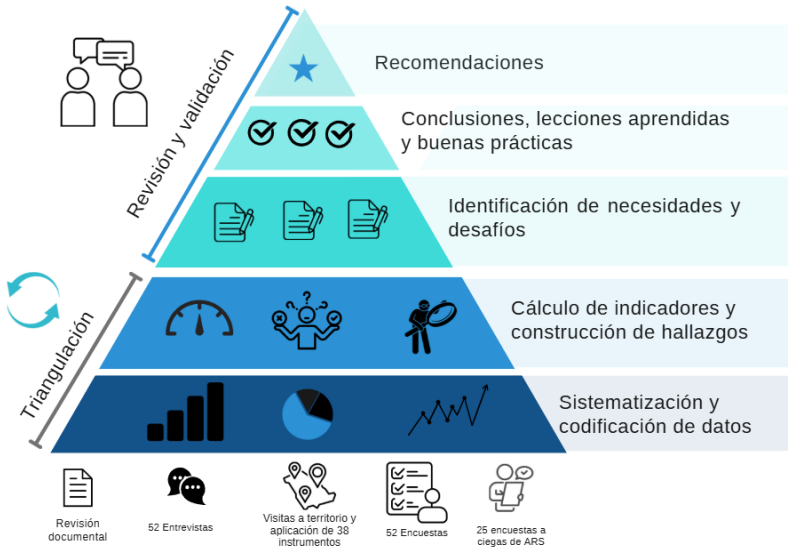
De manera complementaria, se realizaron búsquedas por palabras clave en MAXQDA para identificar temas vinculados con indicadores y preguntas orientadoras. Los resultados se exportaron a archivos de Excel y se filtraron según el tipo de actor, lo que facilitó la construcción de juicios temáticos específicos y la triangulación ágil de la información. Este procedimiento apoyó la revisión sistemática de los contenidos de cada entrevista y la identificación de elementos críticos relevantes para el análisis por criterio.

El procesamiento de los datos de las encuestas y de fuentes secundarias se realizó mediante estadística descriptiva utilizando Excel y SPSS, lo que permitió validar la calidad de la información a través de la identificación de errores e inconsistencias, incluyendo la creación de variables binarias para control de calidad de los datos.

Como complemento al análisis cualitativo asistido por software, el equipo evaluador utilizó herramientas de apoyo basadas en inteligencia artificial generativa para la organización, síntesis y contraste de información previamente codificada. A partir de los outputs de MAXQDA y de las matrices de sistematización, se construyeron prompts analíticos estructurados orientados a explorar relaciones causales y contrastar evidencias. Este uso se realizó bajo un enfoque de asistencia analítica, manteniendo en todo momento el control, la revisión crítica y la validación del equipo evaluador, evitando la automatización del juicio evaluativo y minimizando riesgos de sesgo o error de interpretación.

Para mitigar sesgos y fortalecer la credibilidad del análisis, se aplicaron las siguientes medidas: (i) triangulación entre fuentes, métodos y tipos de actores; (ii) contraste sistemático de percepciones con evidencia documental y datos secundarios; (iii) revisión cruzada interna de codificación y hallazgos; y (iv) búsqueda deliberada de perspectivas divergentes, incluyendo actores críticos y territorios con contextos diferenciados.

Figura 20. Resumen de proceso de análisis de datos e información



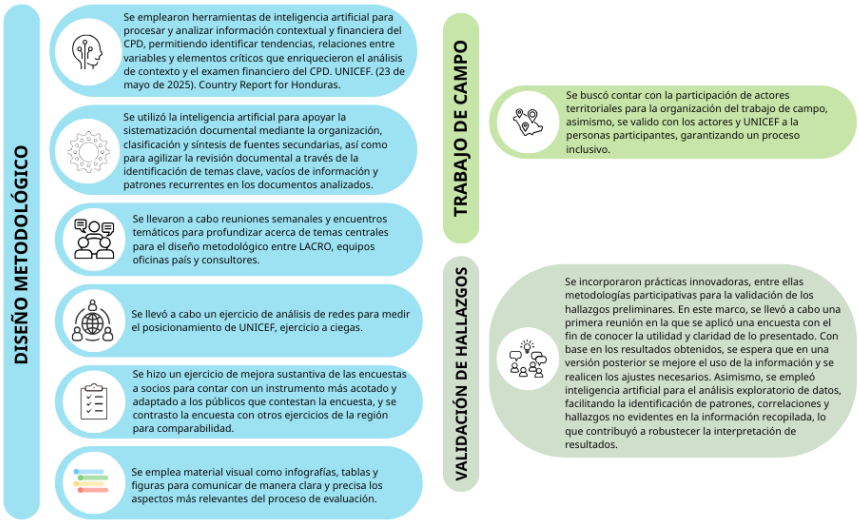
Elaboración propia: Isegoría

En conjunto, la combinación de análisis documental, métodos cualitativos y cuantitativos, análisis de redes, matrices de sistematización por cambios sistémicos y el uso responsable de herramientas de apoyo analítico permitió construir un juicio evaluativo sólido, triangulado y contextualizado, alineado con los estándares de calidad de UNICEF, OCDE y GEROS.

3.5.4. Prácticas innovadoras

En el marco de este estudio, se han incorporado prácticas innovadoras que combinan metodologías participativas, análisis asistido por inteligencia artificial, manteniendo en todo momento revisión y validación del equipo de investigación para evitar errores de interpretación y sesgos, y el uso de herramientas visuales para optimizar la recolección, análisis y validación de la información. Se promovió la participación activa de todos los actores, garantizando así un proceso inclusivo, enriquecido por el intercambio y la diversidad de perspectivas.

Figura 21. Prácticas innovadoras



Elaboración propia: Isegoría

3.6. Consideraciones éticas y de salvaguarda

La evaluación se desarrolló bajo un marco ético robusto orientado a garantizar la seguridad, dignidad e integridad de todas las personas participantes. Para ello, se definieron tres mecanismos centrales de protección**:** consentimiento informado, mediante el cual se explicaron los objetivos y usos de la información; anonimización, reemplazando datos personales por códigos para evitar cualquier identificación; y confidencialidad, respaldada por acuerdos formales firmados por todo el equipo investigador. Se aseguraron además los principios de justicia, beneficencia, no maleficencia, privacidad y resguardo seguro de la información, permitiendo la participación voluntaria, libre de riesgos y con la posibilidad de retirarse en cualquier momento.

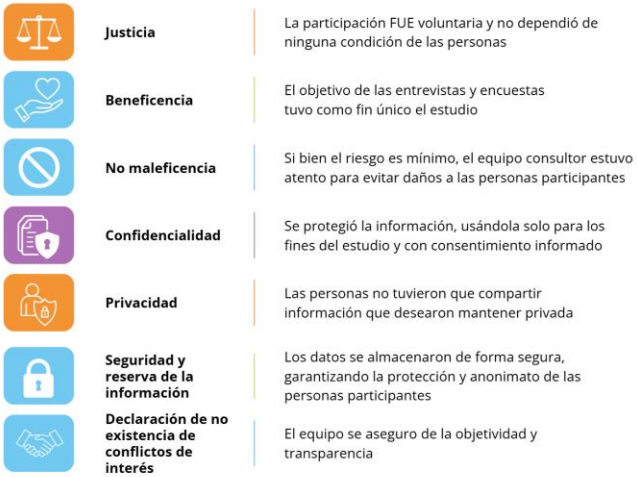
La evaluación no requirió la aprobación de un comité de ética, dado que no implicó la participación directa de niñas, niños y adolescentes (NNA) ni la recolección de datos sensibles que representaran riesgos significativos para las personas participantes. Asimismo, se trató de una evaluación de carácter programático, basada principalmente en revisión documental y entrevistas a actores institucionales. No obstante, se garantizaron plenamente los principios éticos aplicables, incluyendo el consentimiento informado, la confidencialidad, la anonimización y el principio de “no hacer daño”, en alineación con las Normas y Estándares de Evaluación del UNEG y las directrices éticas de UNICEF. Adicionalmente, se aplicaron salvaguardas reforzadas para el abordaje de población en situación de vulnerabilidad y se resguardó estrictamente la confidencialidad de cualquier información sensible proveniente de terceros.

El equipo consultor declaró no tener conflictos de interés y actuó bajo los principios de independencia e imparcialidad, comprometiéndose con el manejo responsable y transparente de los datos. Estas prácticas se complementaron con la adopción plena de las guías éticas del UNEG, particularmente aquellas relacionadas con integridad profesional, rendición de cuentas, respeto a los derechos de las personas participantes y la obligación de evitar cualquier daño. El protocolo

garantiza la reparación en caso de perjuicios, el manejo seguro de recursos y la comunicación clara sobre limitaciones y procedimientos.

Finalmente, la evaluación integró de manera transversal el enfoque de derechos humanos y género, reconociendo que mujeres, niñas y adolescentes enfrentan vulnerabilidades diferenciadas y que la acción de UNICEF debe contribuir a cerrar brechas estructurales. Se empleó un lenguaje inclusivo y se evaluó cómo las intervenciones del Programa de País incorporan la igualdad de género y la no discriminación. Este enfoque se alineó con las Normas y Estándares de Evaluación de UNEG y con los cinco principios de UNICEF para evaluaciones sensibles al género, asegurando que los procesos y recomendaciones promuevan cambios transformadores y el principio de "no dejar a nadie atrás".

Figura 22. Consideraciones para el estudio



Elaboración propia a partir de: (UNICEF, 2013)

3.7. Integración de derechos humanos/ género/equidad

La evaluación del Programa de País de UNICEF en Honduras (2022-2026) integró de manera transversal el enfoque basado en derechos humanos, la igualdad de género y el principio de equidad, en coherencia con la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), la CEDAW, los compromisos corporativos de UNICEF y las Normas y Estándares del UNEG, incluyendo los principios de UN-SWAP. Estos marcos no solo se utilizaron como referentes normativos, sino también como una lente analítica para examinar las intervenciones, identificar las brechas de derechos, desigualdades de género y patrones de exclusión. Esta integración se operacionalizó de forma sistemática a lo largo de todas las fases del proceso evaluativo, evitando un tratamiento aislado o meramente declarativo de estos enfoques. Asimismo, la evaluación se desarrolló bajo un enfoque ético, considerándose de riesgo mínimo y sin generar perjuicios al medio ambiente ni a las personas, garantizando el cumplimiento de los principios bioéticos de respeto a las personas, no maleficencia y justicia, conforme a lo establecido en la Declaración de Helsinki.

En la fase de diseño, la reconstrucción de la Teoría de Cambio del Programa de País incorporó explícitamente el análisis de privaciones de derechos, desigualdades estructurales y cuellos de botella que afectan de manera diferenciada a niñas, niños y adolescentes, con especial atención a las brechas de género y a las poblaciones en mayor situación de vulnerabilidad. Para ello, se revisaron análisis de situación, notas estratégicas de género y recomendaciones de los órganos internacionales de derechos humanos, en particular del Comité de los Derechos del Niño y de la CEDAW, asegurando que estos estándares normativos informaran la formulación de las preguntas evaluativas, los criterios de análisis y los supuestos de la Teoría de Cambio. En este sentido, se incorporó de manera explícita una pregunta evaluativa orientada a analizar en qué medida las intervenciones del Programa de País integraron el enfoque de género y equidad, así como su contribución a la reducción de brechas y desigualdades entre distintos grupos poblacionales.

En la estrategia de muestreo y recolección de información primaria se aplicó un muestreo intencional orientado a capturar experiencias relevantes en materia de género y equidad. Se priorizó la inclusión de intervenciones identificadas como sensibles o transformadoras de género, así como de actores clave vinculados a estas agendas, incluyendo puntos focales de género, personal de PEAS, oficiales de Cambio Social y de Comportamiento (SBC), contrapartes gubernamentales y actores comunitarios que trabajan con poblaciones en situación de vulnerabilidad. Los instrumentos de recolección incorporaron preguntas específicas sobre la integración del enfoque de género en el diseño, implementación y resultados, y se estableció como principio metodológico la desagregación de la información por sexo, edad, discapacidad y pertenencia étnica, en la medida de la disponibilidad de datos.

Durante la fase de análisis, la codificación, sistematización y triangulación de la información consideraron categorías analíticas específicas vinculadas a derechos humanos, género, equidad, participación y LNOB. Este enfoque permitió identificar barreras estructurales persistentes, resultados diferenciados y patrones de exclusión, permitiendo reconocer matices y diferencias relevantes en el desempeño y fortaleciendo la validez de los hallazgos mediante la triangulación de actores y fuentes.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones reflejan de manera explícita el análisis de género y derechos humanos desarrollado a lo largo de la evaluación.

3.8. Limitaciones y medidas de mitigación

En la siguiente tabla se relacionan las limitaciones presentadas y las estrategias de mitigación contempladas para superarlos.

Tabla 14. Limitaciones y medidas de mitigación

Limitación	Descripción	Medida de mitigación
Los titulares de derechos no participaron en la evaluación	La decisión de no incluir entrevistas directas con niñas, niños y adolescentes fue acordada conjuntamente entre el equipo evaluador, la Oficina de País y LACRO, considerando que estos grupos habían sido ampliamente consultados en múltiples procesos recientes y que la evaluación tenía un enfoque predominantemente estratégico y sistémico. El objetivo central no era explorar percepciones individuales, sino analizar la arquitectura	Para mitigar esta limitación, el equipo incorporó evidencia proveniente de evaluaciones recientes que sí incluyeron la voz directa de niñas, niños y adolescentes en particular, las evaluaciones de Espacios Seguros y Evaluación de las iniciativas a nivel municipal de planes de preparación y respuesta a emergencias, planes de seguridad del agua, y acción climática infantil, así como información cuantitativa proveniente del sistema RAM, que recoge resultados y patrones de acceso, uso y efectos de

	programática, las teorías de cambio y los mecanismos institucionales del Programa de País.	las intervenciones en población infantil y adolescente. Esta triangulación permitió integrar de manera indirecta la perspectiva de los titulares de derechos y reducir el riesgo de sesgos en el análisis evaluativo.
Dificultad de contacto para sondeo a actores estratégicos	El sondeo dirigido a actores estratégicos se aplicó mediante un instrumento auto diligenciado enviado por correo electrónico. Este mecanismo presenta un riesgo inherente de baja tasa de respuesta, debido a la necesidad de realizar seguimientos y recordatorios para incentivar la participación de los destinatarios.	Para mitigar este riesgo, se implementó un proceso de reenvío periódico de la invitación por correo electrónico. Asimismo, considerando el carácter anónimo del instrumento, se llevó un registro de las personas que confirmaron haber completado la encuesta, con el fin de evitar reenvíos innecesarios y reducir el riesgo de saturación de los participantes.
Cambio de gobierno y renovación de delegados en los grupos de referencia	El cambio de administración gubernamental implicó la renovación de delegados en los grupos de referencia, lo que podría afectar la continuidad del acompañamiento institucional y la apropiación de los avances de la evaluación.	En coordinación con el área de Monitoreo y Evaluación de UNICEF, se acordó realizar una nueva sesión del grupo de referencia a inicios de 2026 (enero-febrero), con el fin de presentar la evaluación, socializar sus avances y asegurar la alineación y apropiación por parte de los nuevos delegados institucionales.
Fuente de información nacionales	La evaluación se ve condicionada por la disponibilidad limitada de datos nacionales actualizados, desagregados y comparables para varios de los resultados estratégicos del Programa, en particular aquellos relacionados con cambios normativos, conductuales, logros educativos, violencias etc.	Esta limitación no es atribuible a la evaluación ni al Programa, sino que refleja debilidades estructurales de los sistemas nacionales de información y seguimiento. En este contexto, la evaluación prioriza el uso de evidencia cualitativa, datos administrativos disponibles, indicadores corporativos (CSI) y análisis de procesos institucionales para valorar la capacidad del sistema de producir y sostener cambios en el mediano plazo.
Alcance y delimitación analítica	Esta evaluación adopta un enfoque ex ante de análisis sistémico. No evalúa efectos finales ni impactos atribuibles, dado que estos dependen de la maduración de reformas institucionales, decisiones de política pública y procesos de cambio normativo que requieren horizontes temporales y diseños metodológicos no cubiertos por esta evaluación.	La ausencia de un análisis de efectos no constituye una limitación metodológica, sino una decisión de diseño coherente con el objeto y propósito de la evaluación. Los puntajes reflejan el grado en que el Programa está configurado para producir y sostener efectos en el mediano plazo, más que la magnitud de los efectos ya observados.
Brechas de sistematización de procesos participativos y decisiones estratégicas en el diseño/ actualizaciones del CPD	Aunque existe amplia disponibilidad documental, no se cuenta con un registro suficientemente sistemático de cómo se tomaron y justificaron las decisiones clave de priorización, ni de los insumos y acuerdos surgidos de los procesos participativos durante el diseño y las actualizaciones del CPD. Esto reduce la trazabilidad para reconstruir con precisión por qué algunas privaciones quedaron más densamente abordadas que otras y limita la evaluabilidad de la lógica de priorización.	Para mitigar, el equipo trianguló la información disponible con entrevistas a equipos técnicos y contrapartes, validación con instituciones y socios, y contraste con análisis previos y marcos nacionales; además, utilizó las matrices/anexos para reconstruir ex post la lógica de decisiones y reducir sesgos derivados de depender solo de fuentes cualitativas o narrativas.
Análisis de redes (ARS): evidencia relacional basada en percepciones y muestra intencional	El análisis de redes se construye a partir de una encuesta dirigida a actores clave (muestra intencional; 25 organizaciones) que solicita identificar actores “más activos” /aliados por dimensión, por lo que captura relaciones reportadas (información, asistencia técnica y alianzas) y no interacciones observadas ni capacidad operativa. En consecuencia, actores o vínculos periféricos pueden quedar subrepresentados y algunos patrones dependen de supuestos analíticos (p. ej., reciprocidad en la lectura de conexiones).	Para mitigar esta limitación, los hallazgos del ARS se usan como evidencia complementaria (no como jerarquía) y se triangulan con entrevistas y revisión documental. Además, se recomienda validar los patrones con actores clave y complementar con registros existentes de coordinación (clústeres/mesas, convenios, actas, mapeos territoriales) para corroborar y afinar la interpretación.

Elaboración propia: Isegoría

Estas limitaciones no afectan la validez general de la evaluación, pero implican que los hallazgos deben interpretarse principalmente en clave estratégica y sistémica, evitando inferencias directas sobre impactos finales o generalizaciones más allá del alcance de la evidencia disponible.



© UNICEF/UNI956681/

4 Resultados

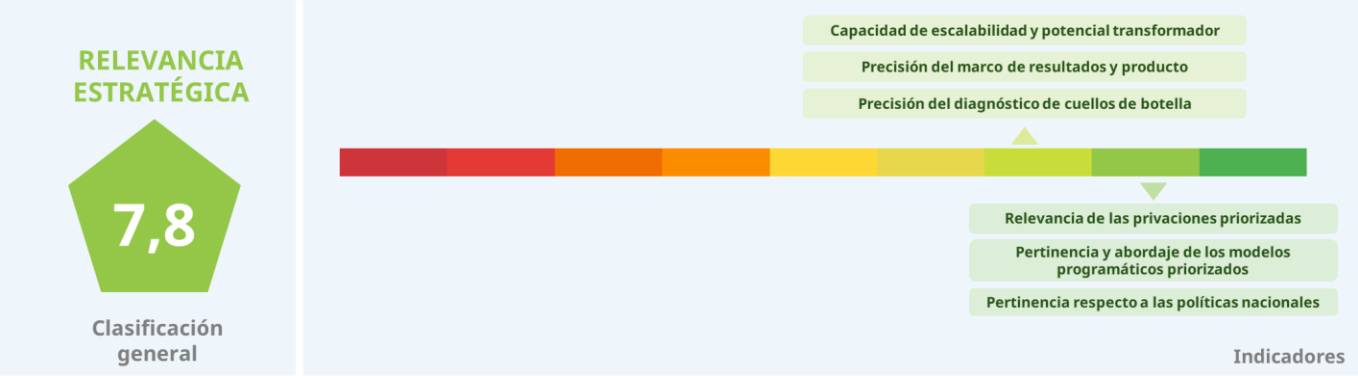
4.1. Pertinencia

4.1.1. ¿En qué medida el Programa de País, en su diseño y estrategias de implementación, responde adecuadamente y monitorea las privaciones críticas de derechos de la infancia y sus obstáculos, priorizando aquellas áreas en las que UNICEF está estratégicamente mejor posicionado para contribuir a un cambio sistémico a gran escala?

Hallazgo P1.

El CPD 2022-2026 de UNICEF Honduras responde adecuadamente a las privaciones críticas de la niñez, con alta pertinencia y fuerte capacidad de cambio sistémico en nutrición y primera infancia, escuela-comunidad y SIGADENAH, donde existen rutas claras ancladas en gobernanza local, planificación y marcos normativo. El monitoreo y la densidad de la respuesta son más limitados y el marco de resultados ofrece menor identificación o posicionamiento en privaciones como aprendizajes, trabajo infantil, violencia letal y sexual, discapacidad y reintegración de NNA migrantes, que siguen abordándose de manera más focalizada que estructural, limitando las contribuciones estructurales a escala y tensiona la promesa de LNOB y de resultados diferenciados.

Figura 23. Clasificación general e indicadores de relevancia estratégica



Elaboración propia: Isegoría

El Programa de País (CPD) 2022-2026 de UNICEF Honduras es altamente relevante (promedio 7,8[3]) frente a las privaciones críticas que afectan a la niñez en el país (ver Anexo12 HN. Análisis de

[3] La relevancia estratégica se evalúa mediante el indicador IP-1 (ver Anexo 5 HN. Matriz de evaluación), calculado como el promedio simple de seis dimensiones: A) relevancia de las privaciones priorizadas, B) pertinencia y abordaje de privaciones críticas, C) precisión del diagnóstico de cuellos de botella, D) precisión del marco de resultados y productos, E) capacidad de escalabilidad y potencial transformador, y F) pertinencia respecto a las políticas nacionales. Los resultados obtenidos son: A = 8,6; B = 8,1; C = 7,7; D = 7,3; E = 7,2; F = 8,1 (ver Anexo 12 HN para mayor detalle).Fuentes utilizadas: Documentales: CPD; notas estratégicas; modelos de implementación; teorías de cambio (general y sectoriales); análisis de situación con enfoque de género y equidad; planes anuales; AMP; SITAN; CCA; informes CEDAW y CRC; y planes nacionales relevantes. Primarias: entrevistas a equipos técnicos y estratégicos de UNICEF, instituciones nacionales, socios implementadores y donantes.

Relevancia estratégica para mayor detalle sobre las calificaciones). De acuerdo con la escala[4] de la matriz de evaluación, un puntaje de 7,8 en relevancia estratégica significa que el CPD aborda adecuadamente las privaciones, presenta coherencia y resultados plausibles, aunque con brechas de precisión, cobertura, institucionalización o sostenibilidad. El programa prioriza privaciones estructurales de alta criticidad que afectan la vida de los niños en el presente inmediato y en sus trayectorias de vida (malnutrición y desarrollo infantil temprano, exclusión educativa, violencia, debilidad de los sistemas locales de protección y vulnerabilidad de la niñez en movilidad) y se despliega en ámbitos donde UNICEF cuenta con claras ventajas comparativas técnicas, institucionales y territoriales, sin embargo, con densidad programática desigual.

- **Amplitud temática en la priorización de privaciones criticas para la infancia**

La programación se concentra en problemáticas de alta magnitud e impacto estructural, entre ellas:

Figura 24. Principales privaciones



Elaboración propia: Isegoría

Esta priorización es ampliamente validada por actores del Gobierno nacional y local, Agencias del Sistema de Naciones Unidas, cooperantes y organizaciones de la sociedad civil, quienes coinciden en que estas privaciones configuran el núcleo más crítico de la agenda de derechos de la niñez en el país y donde UNICEF puede impulsar cambios sistémicos. Al mismo tiempo, varios actores, incluidos el CONADEH y organizaciones vinculadas a discapacidad, señalan vacíos persistentes en la consideración sistemática de salud mental, discapacidad y niñez institucionalizada; entidades como CONADEH y la Fiscalía de la Niñez subrayan la gravedad del trabajo infantil peligroso, la institucionalización y la impunidad, validando su centralidad en el programa; y autoridades locales confirman que exclusión educativa, desnutrición y violencia comunitaria son problemas críticos, valorando modelos programáticos como escuela-comunidad y SIGADENAH. A la vez, redes feministas y culturales señalan que las violencias de género y sexual aún requieren una priorización más explícita.

La encuesta a actores confirma esta priorización temática, siendo los más mencionados el acceso a educación de calidad (53,8%) y prevención de violencia y prácticas nocivas contra la niñez (46,2%), seguidos por aprendizaje y desarrollo de habilidades (23,1%) y otras expresiones de violencia (21,2%). En un segundo nivel aparecen WASH e higiene (19,2%), nutrición (19,2%) y salud materno-

[4] La siguiente escala se aplica de manera transversal a las seis dimensiones: Bajo {1-2}, cuando la relación con la privación o criterio evaluado es nula o muy limitada; Medio bajo {3-4}, cuando existe una conexión débil o parcial y persisten vacíos importantes; Medio {5}, cuando la relación es moderada pero aún insuficiente para considerarse sólida; Medio alto {6-7}, cuando el abordaje es adecuado aunque con brechas de precisión, cobertura o sostenibilidad; y Alto {8-9}, cuando el abordaje es directo, sólido y estratégico, con alto potencial de impacto, institucionalización y escalabilidad.

neonatal e infantil (17,3%). Estos resultados respaldan que el núcleo de privaciones percibidas como más urgentes se concentra en educación y protección, coherente con las apuestas del CPD.

Gráfica 2. Respuesta a la pregunta: ¿Qué temas considera qué son los más prioritarios para la niñez del país?



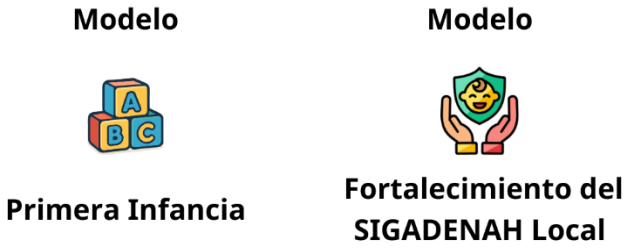
Elaboración propia: Isegoría. Fuente: encuesta a aliados estratégicos de UNICEF 2025

Sin embargo, la evidencia derivada del ejercicio de priorización para el diseño del CPD muestra un énfasis en un número excesivamente amplio de privaciones se identificaron 19 en las notas estratégicas y teorías de cambio sectoriales sin una jerarquización explícita entre ellas. Esta amplitud temática, al no estar acompañada de criterios claros de priorización, reduce la precisión diagnóstica en algunas áreas, debilita la definición de cadenas causales sólidas y dificulta la delimitación de indicadores estratégicos. Como consecuencia, el sistema de monitoreo pierde foco y la acción programática corre el riesgo de fragmentarse. En este contexto, privaciones críticas como los aprendizajes, el trabajo infantil, la violencia letal y sexual, la discapacidad y la reintegración sostenible de niñas, niños y adolescentes migrantes quedaron con menor jerarquización estratégica, rutas causales menos desarrolladas y un abordaje más focalizado que estructural.

- **Pertinencia y abordaje de los modelos programáticos priorizados**

Durante la ejecución del CPD la programación se enfocó en la implementación de cinco modelos programáticos priorizados que se consolidaron como estrategia para aprovechar aprendizajes y facilitar el escalamiento y la replicación de resultados. Estos cinco modelos programáticos priorizados presentan niveles elevados de pertinencia, con promedios entre 7,8 y 8,5 (ver Anexo12 HN), lo que indica una alineación clara entre el diseño del programa y las principales privaciones identificadas. Destacan particularmente:

Figura 25. Modelos programáticos priorizados destacados



Elaboración propia: Isegoría

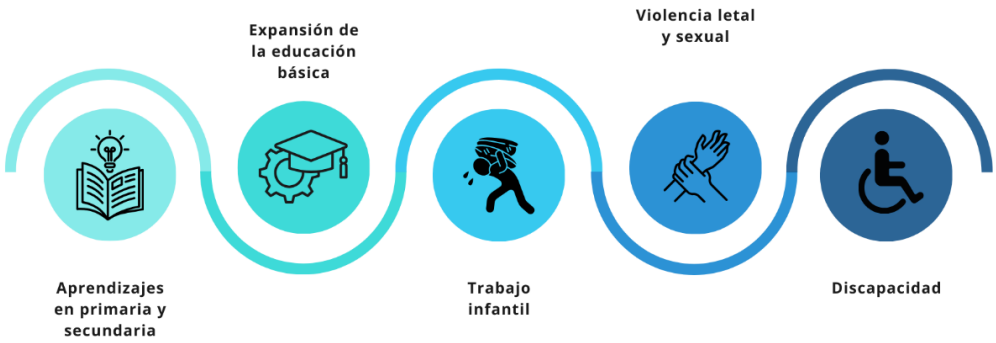
Estos modelos programáticos combinan alta relevancia de las privaciones abordadas, diagnósticos sólidos de cuellos de botella y un fuerte anclaje en políticas nacionales y estructuras territoriales. Estos modelos programáticos muestran las mejores condiciones para generar cambios sistémicos, al articular servicios, gobernanza local y mecanismos de planificación y seguimiento.

En contraste, el Modelo de Reintegración Sostenible de Niñez Migrante Retornada, si bien aborda una privación de extrema gravedad y alta relevancia, presenta una capacidad de escalamiento más limitada, al mantenerse predominantemente anclado en servicios especializados y de alcance territorial acotado.

- **Precisión del diagnóstico de cuellos de botella y abordaje de las privaciones del marco de resultados y productos por modelos programáticos priorizados**

Los modelos programáticos priorizados cuentan, en general, con diagnósticos de cuellos de botella pertinentes y teorías de cambio plausibles, con un promedio de 7,7 en precisión diagnóstica y 7,3 en el abordaje dentro del marco de resultados (ver Anexo12 HN). Sin embargo, el análisis identifica debilidades relativas en algunas privaciones específicas:

Figura 26. Principales debilidades para el abordaje de privaciones desde el marco de resultados y de diagnósticos en los cuellos de botella



Elaboración propia: Isegoría.

En estos ámbitos, el diseño programático presenta una densidad limitada de productos, indicadores y rutas explícitas de transformación estructural, lo que reduce la claridad de la contribución esperada del Programa. El patrón es consistente: el marco de resultados privilegia el acceso, la permanencia y los arreglos institucionales, pero no traduce de manera sistemática los

cuellos de botella estructurales en mecanismos programáticos e indicadores capaces de incidir sobre los resultados sustantivos.

En educación, frente a los rezagos en matemáticas y lectura en primaria y secundaria, el marco incorpora acciones para monitorear acceso, continuidad y participación de la comunidad educativa, pero no integra componentes esenciales para medir y mejorar los aprendizajes. El énfasis recae en resultados agregados, como la permanencia escolar, dejando fuera procesos críticos como la calidad de la docencia, las metodologías pedagógicas y la calidad de la enseñanza, que requieren un abordaje más estructural para acompañar efectivamente el progreso de niñas, niños y adolescentes (NNA). Además, el seguimiento se concentra en avances locales sin definir métricas nacionales de cobertura y desempeño.

De forma similar, frente a las bajas tasas de matrícula en educación básica, el marco contribuye a mejorar condiciones de acceso y continuidad, con enfoque de género y orientación laboral, pero no define mecanismos directos para expandir la matrícula. El énfasis se concentra en transición y permanencia; aunque el diagnóstico reconoce factores familiares y contextuales como cuellos de botella, estos no se traducen en indicadores ni en rutas programáticas explícitas orientadas a incorporar a quienes están fuera del sistema.

En el ámbito de protección, los productos asociados al acceso a protección social y al fortalecimiento de los sistemas de protección infantil y de justicia operan como un paraguas amplio para abordar el trabajo infantil y la exposición de NNA a violencia letal y sexual. Sin embargo, persisten brechas relevantes: no se incluyen indicadores específicos para medir la contribución del Programa a la reducción del trabajo infantil; faltan herramientas para monitorear niveles de ocupación, trayectorias y permanencia educativa que permitan comprender la relación entre trabajo infantil, deserción y riesgo; y no se explicitan mecanismos para medir ni fortalecer la confianza en las instituciones y en las rutas de protección, un componente clave para la denuncia, el acceso oportuno a servicios y la prevención.

Desde la evaluación, se plantea que estos rezagos en la incorporación de privaciones dentro del diagnóstico y del marco de resultados deben interpretarse como una debilidad en la priorización y jerarquización de necesidades inmediatas del Programa. Al no estar claramente integradas y jerarquizadas, la contribución del CPD se vuelve difusa a lo largo de la cadena de resultados, dificultando identificar con precisión cómo, en qué puntos y mediante qué mecanismos las intervenciones inciden sobre las privaciones y conducen a los cambios esperados.

- **Capacidad de escalabilidad y potencial transformador**

El potencial transformador del CPD es alto, pero desigual (7,3). Los modelos programáticos priorizados centrados en el fortalecimiento de sistemas territoriales en particular Primera Infancia, Escuela-Comunidad y SIGADENAH presentan mejores condiciones para sostener cambios a mediano plazo, al apoyarse en estructuras municipales, marcos normativos y procesos de planificación local. Al operar sobre capacidades institucionales existentes y reconfigurarlas, estos modelos programáticos muestran mayor viabilidad de escalamiento y sostenibilidad.

En contraste, las respuestas dirigidas a la niñez migrante retornada y a algunas formas de violencia severa, aun cuando se fundamentan en privaciones de altísima gravedad y cuentan con un sólido anclaje normativo, continúan organizándose principalmente como dispositivos especializados y de

cobertura limitada. Esta arquitectura reduce su capacidad de transformación sistémica, aunque sigan siendo altamente relevantes como respuestas de corto plazo. La evidencia sugiere que estas agendas no pierden prioridad sustantiva, pero requieren ser reabsorbidas funcionalmente por los modelos territoriales con mayor densidad transformadora, integrándose como líneas críticas dentro de arquitecturas sistémicas más amplias.

Las entrevistas con instituciones y gobiernos locales confirman esta diferencia estructural. El acompañamiento de UNICEF ha fortalecido consejos municipales de garantía de derechos, planes de emergencia y programas educativos, evidenciando el carácter transformador de los modelos territoriales cuando se integran en la gestión local. Tanto SENAF como UNICEF destacan que trabajar con sistemas comunitarios y municipales es clave para escalar resultados frente a intervenciones aisladas. A la vez, actores especializados en movilidad humana reconocen avances en la atención a NNA en tránsito y retornados, pero advierten que la cobertura sigue concentrada en puntos fronterizos y centros de recepción, lo que explica la menor escalabilidad del Modelo de Reintegración de niñez migrante y retornada.

- **Fortalezas y tensiones en la lógica de Cambios Sistémicos (CS) del CPD**

El análisis de privaciones confirma que los CS están bien sustentados en las áreas donde el CPD es más "denso" y UNICEF tiene mayor ventaja comparativa, con mayor claridad en su contribución a CS1 y CS2 en aquellas privaciones donde el cambio depende de fortalecer sistemas y capacidades territoriales: nutrición/primera infancia, exclusión educativa y redes locales de protección. En estos frentes, la priorización de privaciones y la existencia de diagnósticos de cuellos de botella relativamente precisos se traducen en apuestas programáticas que fortalecen la coordinación municipal y nacional (SIGADENAH), la planificación basada en evidencia y la articulación de servicios (salud, educación, protección, WASH), lo que es consistente con un desempeño alto en relevancia (8,6; dimensión A), en el abordaje de los modelos programáticos priorizados (8,1; dimensión B) y anclaje en políticas (8,1; dimensión F). En términos de CS2, la lógica de "entornos seguros" y servicios resilientes permite sostener oferta en contextos de crisis, combinando prevención y respuesta ante violencia, emergencias climáticas y movilidad humana, aunque con variaciones en la capacidad de escalar algunos componentes especializados (p. ej., reintegración de niñez migrante).

A la vez, las brechas identificadas en privaciones como aprendizajes, trabajo infantil y violencia letal/sexual tienen implicaciones directas sobre la consolidación de CS2 y CS3 más ligado al fortalecimiento de la participación comunitarias y el cambio de comportamiento. En educación, el marco de resultados prioriza acceso, permanencia y participación, pero incorpora menos mecanismos e indicadores sobre procesos pedagógicos y mejora de aprendizajes (docencia, metodologías, calidad), lo que reduce la trazabilidad de la contribución del programa a resultados de aprendizaje a escala. De forma similar, en trabajo infantil y violencia severa, el abordaje queda cubierto de manera general por outputs de protección social y fortalecimiento de sistemas de protección/justicia, pero sin indicadores específicos de reducción de trabajo infantil, sin medición suficiente de trayectorias educativas/ocupacionales, y con escasa captura de factores clave para CS3, como confianza institucional y uso efectivo de rutas de protección (denuncia, referenciación oportuna, percepción de seguridad y trato).

En síntesis, la TdC y los CS funcionan como columna vertebral real donde el CPD tiene rutas e indicadores sólidos en CS1 y en la dimensión de acceso/servicios de CS2, pero el eslabón hacia CS3, y hacia la dimensión de calidad y cambio de normas de comportamiento enfrenta los mayores riesgos de consolidación, particularmente cuando las privaciones requieren transformar normas, prácticas y decisiones familiares e institucionales vinculadas a aprendizaje, trabajo infantil y violencia extrema. Esto no cuestiona la pertinencia general del CPD, pero sí indica que, para cerrar la cadena de resultados hacia CS3, será necesario aumentar la especificidad del diagnóstico y del marco de resultados en esas privaciones "rezagadas", de modo que se pueda identificar con claridad qué mecanismos moviliza el programa, cómo se monitorean y en qué condiciones pueden escalarse.

- **Transversalización de enfoques en la priorización de privaciones**

La incorporación de enfoques transversales varía entre modelos. Violencias y Escuela-Comunidad muestran la integración más sólida, mientras que los de reintegración de NNA migrantes son menos sistemáticos. Primera infancia y SIGADENAH presentan un nivel intermedio, con avances, pero variabilidad en su aplicación y medición.

En género, la evidencia indica que el CPD reconoce la centralidad de las privaciones que afectan de manera particular a niñas y adolescentes; sin embargo, la robustez del enfoque depende de si se traduce en rutas causales explícitas e indicadores específicos. En privaciones altamente complejas como violencia sexual, embarazo adolescente, uniones tempranas o riesgos de reclutamiento el enfoque puede quedar parcialmente "cubierto" por productos amplios de protección o protección social sin alcanzar el mismo nivel de trazabilidad: el marco de resultados no siempre permite seguir con precisión la cadena intervención-proceso-resultado en igualdad de género, ni capturar cambios diferenciados para niñas y adolescentes.

En discapacidad, la evidencia apunta a un vacío transversal más que a un enfoque integrado por modelo. En el CPD, la inclusión de NNA con discapacidad tiende a quedar tratada de manera general, con limitada explicitación operativa (p. ej., accesibilidad, adecuaciones razonables, rutas de detección y referencia) y baja trazabilidad en el marco de resultados (escasa desagregación e indicadores de acceso efectivo/calidad). Este patrón se observa en un contexto de capacidad institucional limitada en la oficina y en el país, lo que contribuye a que la privación asociada a discapacidad no siempre sea "visible" para el monitoreo y el aprendizaje programático.

El principio de LNOB (no dejar a nadie atrás) se observa con claridad en la focalización territorial y poblacional: todos los modelos programáticos priorizan poblaciones excluidas, y de manera particularmente marcada el modelo de Violencias frente a poblaciones fuera del sistema o altamente vulnerables. La brecha no está en el "qué" (priorización de territorios y grupos), sino en el "cómo" se monitorean trayectorias de exclusión en privaciones complejas. El riesgo es avanzar con fuerza en "quién" y "dónde", pero con menor precisión en "cómo cambian las trayectorias" de los grupos más excluidos (NNA fuera de la escuela, en trabajo infantil, sobrevivientes de violencia sexual, NNA migrantes retornados, NNA con discapacidad). Para consolidar LNOB como enfoque transversal, el CPD requeriría reforzar indicadores y herramientas que midan trayectorias (permanencia, reintegración, protección efectiva, confianza y uso de rutas), además de

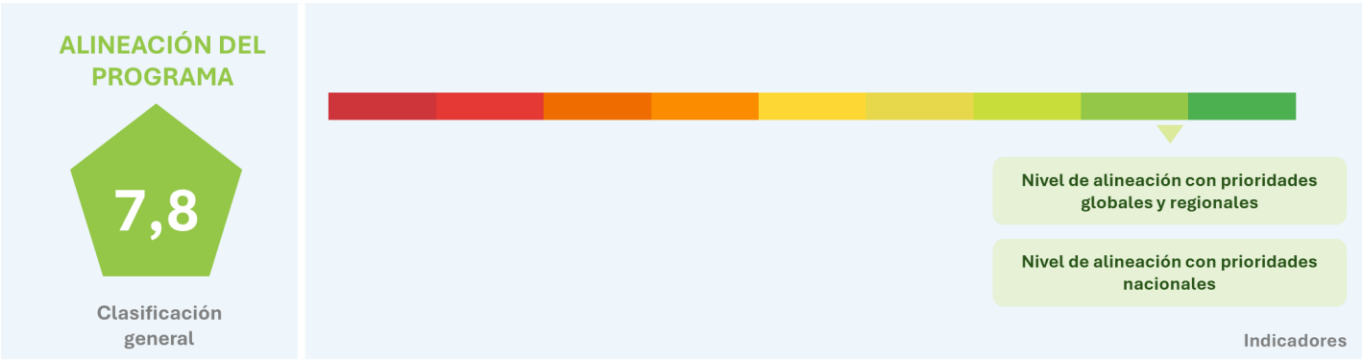
acceso/servicios, para que las privaciones más graves pasen de respuestas focalizadas a rutas explícitas de cambio sistémico.

4.1.2. ¿Qué tan bien alineado está el Programa de País con las prioridades nacionales, regionales y/o globales, considerando un compromiso adecuado con los actores clave?

Hallazgo P2.

El CPD de UNICEF Honduras 2022-2026 está altamente alineado con las prioridades nacionales (92% con instrumentos nacionales como la PONAPINAH 2024-2030, leyes sectoriales y el Plan de Gobierno), regionales y globales (92% con instrumentos como el Plan Estratégico Global de UNICEF 2022-2026, ODS, UNSDCF y recomendaciones del CDN), siendo un "puente" operativo entre compromisos internacionales y políticas públicas. La alineación del CPD se evidencia en cómo traduce prioridades de protección, salud, educación, protección social y acción humanitaria en resultados medibles, especialmente en territorios rezagados, fortaleciendo el rol de UNICEF como brazo técnico del Estado. Los actores clave confirman esta percepción, consolidando al CPD como un puente efectivo entre las agendas globales y las necesidades nacionales.

Figura 27. Clasificación general e indicadores de alineación del programa



Elaboración propia: Isegoría

El Programa de País de UNICEF Honduras 2022-2026, junto con los modelos programáticos priorizados y los Cambios Sistémicos, presenta una alta correspondencia (7,8[5]) estratégica con las prioridades nacionales orientadas a garantizar la aplicación universal de los derechos de la niñez,

[5] La Alineación del programa se evalúa a través del indicador IP-2 (ver Anexo 5 HN. Matriz de Evaluación), este se calcula como el promedio simple de la alineación con las prioridades globales y regionales (A) y la alineación con las prioridades nacionales (B). El componente A corresponde al promedio simple de los porcentajes de alineación del Programa de País, los Modelos Estratégicos y los Cambios Sistémicos con los principales marcos globales y regionales, incluyendo el Plan Estratégico Global de UNICEF 2022–2026, los ODS, la CDN y el PAIG 2022–2025. Por su parte, el componente B se calcula como el promedio simple de los porcentajes de alineación de estos mismos elementos con los principales instrumentos nacionales, en particular el Plan de Gobierno para Refundar Honduras 2022–2026, la Política Nacional de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia 2024–2033 y el MCNUDS en Honduras 2022–2026. El valor global del indicador es de 7,8, resultado de niveles de alineación en rango alto tanto a nivel global y regional (A = 7,7) como nacional (B = 7,8), con correspondencias del 85% y 87%, respectivamente (ver Anexos 5, 13 y 14 HN). La valoración de la alineación se realiza mediante una escala ordinal que clasifica los resultados en cinco niveles: bajo (1–2), cuando la alineación es nula o muy limitada; medio bajo (3–4), cuando es parcial y presenta vínculos incompletos o inconsistentes; medio (5), cuando existe una correspondencia relevante, aunque con brechas en coherencia, cobertura o profundidad; medio alto (6–7), cuando la alineación es sólida, con brechas menores; y alto (8–9), cuando es muy alta y estratégica, con plena articulación y alta coherencia. Fuentes utilizadas: Documentales: Plan Estratégico Global de UNICEF 2022-2026; Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); Convención sobre los Derechos del Niño; Plan de Acción para la Igualdad de Género 2022-2025; Plan de Gobierno para Refundar Honduras 2022-2026; Política Nacional de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia 2022-2026; AWP Protección 2024; AWP WASH 2024; AWP Salud y Nutrición 2024; AWP Educación 2024; CPD 2022-2026; y modelos estratégicos. Primarias: entrevistas con agencias del SNU, socios implementadores, instituciones nacionales y territoriales, equipos de UNICEF (incluyendo monitoreo) y donantes.

reducir desigualdades y eliminar las barreras que limitan su desarrollo pleno. Los equipos técnicos gubernamentales y de UNICEF coinciden en entrevistas en que los resultados del CPD recogen de forma directa las prioridades nacionales relativas a protección, salud, educación, protección social y respuesta humanitaria, lo que refuerza la percepción de alto alineamiento por parte de las instituciones del Estado. De acuerdo con el análisis documental realizado sobre los principales instrumentos y leyes nacionales vinculados al bienestar de la niñez, se evidencia una alineación promedio del 87%[6] (ver Anexo14. HN Alineación Nacional con prioridades nacionales y UNICEF). Esta lectura es consistente con los aportes de actores gubernamentales y de agencias del SNU durante entrevistas, quienes destacan que el CPD "traduce" la agenda nacional de niñez en resultados concretos y medibles, especialmente en los territorios más rezagados.

Al analizar los documentos de manera individual, se evidencia que el Plan de Gobierno para Refundar Honduras 2022-2026, presenta una alineación promedio del 79%, aunque con relevantes variaciones entre las dimensiones evaluadas. La evidencia documental muestra que la alineación del CPD con el Plan de Gobierno es significativa, en la medida en que una parte de sus lineamientos se encuentra explícitamente reflejada en el CPD 2022-2026. Esta coherencia se observa particularmente en áreas como el fortalecimiento de los sistemas de protección mediante la creación de la SENAF (Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia); el robustecimiento del SIGADENAH (Sistema Integral de Garantía de Derechos de la Niñez y Adolescencia en Honduras); el diseño de políticas con participación efectiva de la niñez; la protección de NNA retornados; así como en las intervenciones en salud y en la prevención de embarazos adolescentes.

Estas áreas corresponden directamente a los outputs del programa orientados a CS1 en la TdC: fortalecimiento institucional, coordinación interinstitucional y capacidades técnicas sectoriales. En entrevistas, los representantes de gobierno central y municipal subrayan que estas áreas son precisamente aquellas en las que reconocen mayor acompañamiento de UNICEF, lo que refuerza la lectura de que el CPD opera como "brazo técnico" para implementar los compromisos del Plan de Gobierno en materia de niñez. Tanto las instituciones rectoras (SENAF, Salud, Educación) como las organizaciones de sociedad civil consultadas identifican en entrevistas esta apuesta por el fortalecimiento de sistemas como una ventaja comparativa de UNICEF, al permitir que las políticas nacionales se operativicen con mayor coherencia entre niveles nacional y local.

Tabla 15. Alineación del CPD, los modelos programáticos priorizados y los Cambios Sistémicos con los principales instrumentos y leyes nacionales

Documento Revisado / Alineación programática	% Alineación con Plan de Gobierno para Refundar Honduras 2022-2026	% Alineación con Política Nacional de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia en Honduras 2024 - 2033	% Alineación con Marco de Cooperación de las Naciones Unidas Honduras 2022-2026	Promedio programático
CDP Honduras 2022-2026	80%	90%	89%	86%
Modelos programáticos priorizados	65%	90%	78%	78%

[6] Ver forma de cálculo en nota pie de página 5

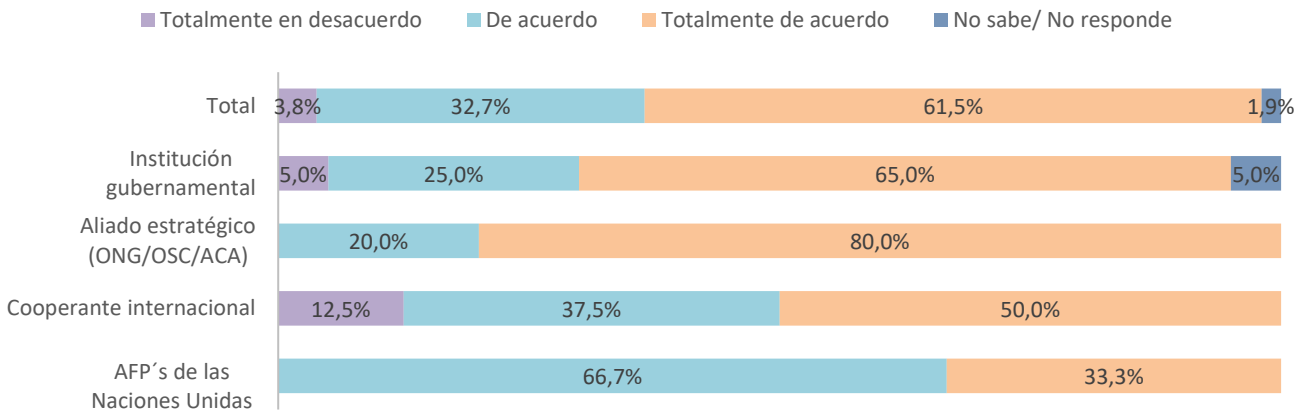
Cambios Sistémicos de la TdC	93%	95%	100%	96%
% Promedio del análisis de alineación del documento	79%	92%	89%	87%

Elaboración propia: Isegoría

Por otra parte, el análisis confirma que el CPD mantiene una coherencia sustantiva con las principales políticas nacionales, especialmente con la Política Nacional de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia 2024-2030 (PONAPINAH) con un nivel del 92%, resultado esperado dado que UNICEF participó activamente en su formulación y asesoría técnica a lo largo de todo el proceso. Esta alineación refleja, por tanto, una continuidad programática intencional más que una convergencia casual. Esta articulación se evidencia en ámbitos como la atención prenatal, del parto y del posparto; el acceso a esquemas completos de vacunación; la expansión de los servicios de agua y saneamiento; la ampliación de la educación inicial; la prevención de la violencia sexual; y la protección de niñas, niños y adolescentes en situación de migración. No obstante, el CPD pone un mayor énfasis en el fortalecimiento institucional y la provisión de asistencia técnica. Por su parte, el CPD presenta una coherencia con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas en Honduras 2022-2026 alta del 89%.

Esto coincide con los resultados de la encuesta realizada a los actores clave, donde, el 94,2% de las personas consultadas declara estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la labor de UNICEF está bien alineada con las prioridades nacionales de desarrollo de Honduras y las necesidades de niñas, niños y adolescentes. Sin embargo, un 3,8% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 1,9% no sabe/no responde. La evidencia de las entrevistas a donantes y agencias del SNU sugiere que estas percepciones críticas se concentran principalmente en la necesidad de ampliar la cobertura geográfica y de reforzar la articulación con sectores económicos y ambientales, lo que indica que, si bien el alineamiento estratégico es alto, aún existen expectativas de ciertos cooperantes y socios internacionales de que el CPD profundice su contribución en estos ámbitos.

Gráfica 3. Respuesta a la pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo con que la labor de UNICEF está bien alineada con las prioridades nacionales de desarrollo de Honduras y las necesidades de los niños, niñas y adolescentes?



Elaboración propia: Isegoría. Fuente: encuesta a aliados estratégicos de UNICEF 2025

Por su parte, el análisis evidencia un alto nivel de coherencia sólida y consistente con marcos estratégicos como el Plan Estratégico Global de UNICEF 2022-2026 (91%), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (87%), el Plan de Acción para la Igualdad de Género (81%) y las recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño (80%), consolidando una alineación promedio del 85%[7] con marcos y prioridades regionales y globales (ver Anexo 13 HN). Este grado de correspondencia es reconocido por personal de UNICEF y contrapartes gubernamentales consultadas en entrevistas, que señalan que el CPD "traduce" de forma concreta estos compromisos globales en intervenciones territoriales y reformas institucionales. Desde su formulación, el CPD integró explícitamente estos marcos, incorporando principios de derechos humanos, igualdad de género, equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental, y priorizando la reducción de las desigualdades que afectan a la niñez en situación de pobreza, exclusión y exposición a la violencia. Agencias del SNU y cooperantes internacionales entrevistados enfatizan que esta alineación facilita reportar resultados del CPD directamente a los ODS, al Plan Estratégico Global y al UNSDCF, especialmente en las áreas de protección, educación, salud y WASH.

Tabla 16. Alineación del CPD, los Modelos programáticos priorizados y los Cambios Sistémicos con los principales marcos regionales y globales

Documento Revisado / Programa	% Alineación con Plan Estratégico Global UNICEF 2022-2026	% Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	% Alineación con Convención de los Derechos del Niño	% Alineación con Plan de Acción para la Igualdad de Género 2022-2025	% Promedio del análisis de alineación del documento
CDP Honduras 2022-2026	97%	90%	73%	79%	85%
Modelos programáticos priorizados	75%	90%	88%	76%	82%
Cambios Sistémicos de la TdC	100%	80%	80%	88%	87%
% Promedio del análisis de alineación del documento	91%	87%	80%	81%	85%

Elaboración propia: Isegoría

En relación con el Plan de Acción para la Igualdad de Género 2022-2025, el nivel de alineación es intermedio, particularmente en áreas como política fiscal con enfoque de igualdad, voz e influencia de las mujeres, liderazgo femenino en procesos de paz, gestión de recursos naturales, finanzas climáticas y empoderamiento económico. Como mencionan organizaciones de mujeres y mecanismos nacionales de igualdad de género consultados estas brechas son límites inherentes al mandato sectorial de la organización y a la arquitectura de cooperación, que no sustituye funciones estructurales del Estado.

[7] Ver forma de cálculo en nota pie de página 5

En conjunto, puede concluirse que el CPD presenta una alta alineación con instrumentos nacionales, regionales y globales, así como con prioridades sectoriales y mandatos institucionales, contribuyendo de manera significativa al fortalecimiento del Estado. Esta lectura es consistente entre los actores de cooperación y del propio Gobierno, que describen a UNICEF como un socio clave para "aterrizar" en políticas y servicios nacionales los compromisos globales de derechos de la niñez.

Alineación de modelos programáticos

Los modelos programáticos priorizados muestran una alineación alta. Presentan una coherencia muy elevada con los marcos nacionales y los AWP 2024 traducen operativamente los lineamientos del CPD en todas las áreas programáticas (Protección, WASH, S&N y Educación), lo que demuestra que la programación anual materializa de manera consistente los lineamientos estratégicos de UNICEF. Equipos sectoriales de UNICEF y socios implementadores en territorio coinciden en entrevistas en que los modelos programáticos priorizados se han convertido en la principal "puerta de entrada" para articular simultáneamente la CDN, los ODS, el UNSDCF y las políticas nacionales en los municipios priorizados. Así, los modelos programáticos priorizados muestran una estructura sólida y pertinente, con una capacidad consistente para orientar los programas anuales. No obstante, la evidencia identifica oportunidades claras para fortalecer la incorporación de enfoques de género en ámbitos como el liderazgo y las normas sociales, así como para robustecer los sistemas de datos y análisis que permitan profundizar dicho enfoque. Tanto organizaciones de la sociedad civil como algunas agencias del SNU subrayan que el potencial de los modelos programáticos priorizados para transformar normas de género y empoderar a niñas y adolescentes podría potenciarse si se profundizan los componentes de liderazgo, participación política y autonomía económica.

Asimismo, persisten áreas de mejora relacionadas con la recuperación comunitaria y la adaptación al cambio climático, aspectos clave para asegurar una alineación más integral con los principales instrumentos internacionales. De igual manera, actores humanitarios y gobiernos locales, que han participado en componentes específicos de los modelos programáticos priorizados, señalan que dichos componentes ofrecen una buena base para la resiliencia, pero requieren un énfasis aún mayor en resiliencia y recuperación temprana para responder plenamente a los compromisos de la Agenda 2030.

Los Cambios Sistémicos presentan la mayor alineación (80%–100%) con marcos globales y nacionales clave, y son reconocidos como el marco que sintetiza la agenda de niñez. Actúan como columna vertebral del programa, orientando la planificación y articulando alianzas, al tiempo que vinculan prioridades globales con nacionales y traducen los principios de la CDN en acciones estructurales concretas.

El CPD 2022-2026 de UNICEF Honduras y sus modelos programáticos priorizados conforman un marco programático fuertemente alineado con las prioridades nacionales y los marcos globales de derechos de la niñez, traduciendo de forma consistente las políticas gubernamentales en reformas y servicios. Aunque se identifican brechas puntuales, como ampliar cobertura geográfica, fortalecer la articulación con sectores económicos y ambientales, y profundizar los enfoques de género y adaptación climática, estas no cuestionan la coherencia del CPD, sino que señalan

oportunidades claras para consolidar su rol como brazo técnico del Estado y potenciar su contribución a la igualdad y a los derechos de la niñez.

Alineación Estratégica del CPD con Género, Inclusión y LNOB

La alta alineación del CPD se sostiene, en buena medida, en su adopción explícita de enfoques transversales como género y equidad (incluida la inclusión), que son coherentes con la CDN, los ODS, el Plan Estratégico Global de UNICEF y el UNSDCF. En términos de género, la alineación se expresa en cómo el CPD traduce compromisos normativos (no discriminación, igualdad y protección frente a violencias) en prioridades programáticas reconocibles por actores nacionales y del SNU, por ejemplo, prevención y respuesta a violencia, salud sexual y reproductiva en marcos de protección, entornos escolares protectores y servicios con enfoque diferenciado en contextos de emergencia y movilidad humana.

En discapacidad, la alineación se observa más como un compromiso transversal "de principio" que como un componente plenamente operacionalizado en todos los mecanismos de planificación y medición. Es decir, el CPD se enmarca en estándares internacionales de inclusión, pero el reto para consolidar esa alineación es asegurar que la inclusión de NNA con discapacidad no quede diluida dentro de categorías amplias de "vulnerabilidad" o "equidad", sino que se traduzca en criterios verificables: accesibilidad, adecuaciones razonables, rutas de derivación, y desagregaciones consistentes que permitan demostrar resultados. Esto es clave porque, en marcos globales, la inclusión no se evalúa solo por declaración normativa, sino por evidencia de acceso efectivo y reducción de brechas.

Finalmente, el enfoque LNOB (Leave No One Behind) funciona como el hilo conductor que conecta la alineación nacional-global con decisiones de focalización territorial y priorización de poblaciones. La coherencia del CPD con los marcos se fortalece cuando LNOB se refleja en "quiénes" y "dónde" se prioriza (territorios rezagados, niñez en movilidad, exposición a violencia, pobreza y riesgos climáticos) y cuando esto se acompaña de mecanismos de seguimiento que permitan mostrar reducción de desigualdades. En ese sentido, el desafío no es la coherencia estratégica sino asegurar que los sistemas de monitoreo capturen de forma consistente la trayectoria de los grupos más excluidos (acceso, permanencia, protección efectiva, continuidad de servicios en crisis) para que la alineación con marcos nacionales y globales sea demostrable no solo en diseño, sino también en resultados.

4.1.3. ¿En qué medida el Programa de País se ha preparado y adaptado adecuadamente a los cambios de contexto, incluyendo impactos internos y externos, crisis o importantes cambios socioeconómicos y políticos, basándose en un sólido análisis de contexto y riesgos?

Hallazgo P3.

El Programa País 2022-2026 mostró alta capacidad de preparación y adaptación ante choques simultáneos (financieros, institucionales, humanitarios, climáticos, epidemiológicos y de violencia), sustentada en un análisis de riesgos cada vez más estructurado y en una operación en clave de triple nexo, combinando ajustes estratégicos (priorización, enfoque

nexo y territorial, rol de gestión de conocimiento) y operativos (flexibilidad con socios, reprogramación y contingencias) que preservaron la continuidad de intervenciones clave. La adaptación en CS1 fortaleció el sistema interinstitucional mediante sistematización, formación y descentralización, pero la inestabilidad financiera y las capacidades siguen limitando la sostenibilidad. En CS2-CS3, el Programa ya funciona con un enfoque nexo consolidado, integrando resiliencia climática, continuidad de servicios y redes comunitarias que promueven corresponsabilidad y exigibilidad de derechos. Entre los riesgos persiste la volatilidad del financiamiento, la rotación/fragilidad institucional y la limitada capacidad subnacional, incluido el fortalecimiento pendiente de SENAF, para absorber shocks de gran escala.

Figura 28. Clasificación general e indicadores de adaptación a los cambios de contexto



Elaboración propia: Isegoría

El Programa de País evidencia una alta capacidad de adaptación a los cambios de contexto durante su implementación (A = 8,0[8]), al haber realizado ajustes estratégicos y operativos frente a choques internos y externos sin interrumpir intervenciones clave para la niñez. Este puntaje refleja la capacidad del Programa para analizar de manera continua riesgos y cambios relevantes del entorno y responder con flexibilidad programática y operativa; al mismo tiempo, reconoce la persistencia de riesgos residuales estructurales que condicionan el alcance de dicha adaptación en escenarios de alta volatilidad.

El Programa País 2022-2026 ha demostrado una capacidad de preparación y adaptación alta frente a un contexto caracterizado por choques simultáneos (financieros, institucionales, humanitarios, climáticos, epidemiológicos y de violencia). Esta adaptación se observa tanto en decisiones estratégicas (repriorización de portafolio, enfoque hacia nexo y territorial, rol de gestión de conocimiento) como en decisiones operativas (flexibilidad con socios, reprogramación, reasignación intersectorial, contingencias), preservando continuidad de intervenciones críticas; sin embargo, persisten riesgos residuales vinculados a volatilidad del financiamiento,

[8] El indicador IP-3 de la matriz de evaluación (ver Anexo 5 HN) valora la capacidad del Programa de País para analizar de manera continua cambios relevantes del entorno y riesgos asociados, y ajustar estratégica y operativamente su implementación frente a choques internos y externos, preservando la continuidad de intervenciones clave. La calificación (IP-3 = 8,0) se construye a partir de evidencia documental (teorías de cambio, notas estratégicas, AMP, CMP y planes anuales) y fuentes primarias (entrevistas a equipo de UNICEF, socios implementadores y donantes), y se expresa en una escala ordinal de 1 a 9 que distingue entre: Bajo (1–2), cuando la capacidad de adaptación es muy limitada; Medio bajo (3–4), cuando es incipiente; Medio (5), cuando es moderada; Medio alto (6–7), cuando es sólida; y Alto (8–9), cuando es robusta, con análisis continuo y ajustes estratégicos ágiles que aseguran la continuidad y efectividad de las intervenciones.

fragilidad/rotación institucional y capacidad subnacional limitada (incluida SENAF) para absorber shocks de gran escala.

- **Congelación de financiamiento y flexibilidad programática**

Ante las pausas y shocks de financiamiento en fondos humanitarios debido a estancamiento en la ejecución, incluyendo suspensiones o cambios abruptos vinculados a decisiones externas, UNICEF y socios aplicaron estrategias de priorización programática y focalización territorial, complementadas por el uso de fondos humanitarios y la búsqueda de nuevas alianzas para sostener líneas críticas. El juicio sobre la fragilidad del equilibrio logrado es cualitativo, basado en testimonios de socios implementadores y en el análisis de los reportes financieros de los consorcios, dado que la matriz de evaluación no incluye umbrales cuantitativos específicos para medir la dependencia de fondos humanitarios. La evaluación aplica como referencia implícita el criterio de "riesgo residual estructural" de la matriz: cuando la continuidad de outputs depende de redireccionamiento de fondos más que de presupuesto programado, se clasifica como adaptación "frágil" independientemente de su efectividad inmediata. Se observan mecanismos concretos de flexibilidad en consorcios (ajustes de planes y presupuestos, reasignación intersectorial cuando cambian necesidades y uso de fondos de contingencia). En algunos casos, el redireccionamiento de fondos flexibles evitó cierres con potencial “daño” y sostuvo parcialmente servicios ante interrupciones abruptas; no obstante, la continuidad lograda se apoya en un equilibrio frágil, con riesgo residual de dependencia de la capacidad de socios para absorber presión financiera y operativa, especialmente cuando hay rigideces de plazos y elegibilidad.

- **Fragilidad y rotación institucional como riesgo estructural**

La rotación institucional y la fragilidad del aparato público (cambios frecuentes de personal técnico y político en niveles central, departamental y municipal) constituyen un factor estructural que el Programa ha intentado mitigar mediante formación continua, virtualización de procesos y un énfasis municipal/territorial que reduce dependencia de interlocutores centrales. Se observa también sistematización de modelos programáticos priorizados y herramientas para facilitar continuidad y transferencia. Pese a ello, el riesgo residual persiste: reinicios, pérdida de memoria institucional y ventanas de implementación reducidas, con efectos en sostenibilidad, escalamiento y apropiación de cambios.

- **Movilidad humana: ajuste continuo y límites de sostenibilidad**

Frente a la movilidad humana preexistente pero altamente volátil la evidencia describe flujos y perfiles cambiantes que requieren ajustes frecuentes. La adaptación se expresa en respuestas multisectoriales (WASH, protección, educación en movilidad, articulación con autoridades locales y dispositivos de coordinación), así como en reorientaciones según patrones de tránsito y retorno. Se reportan ejemplos de adaptación basada en observación de terreno y retroalimentación de población en movilidad. Persiste el riesgo residual de desborde de capacidad local y de dependencia de arreglos temporales; algunos testimonios señalan oportunidades de mejora en la articulación de la respuesta de niñez no acompañada con rutas y mandatos institucionales nacionales (particularmente con SENAF).

- **Crisis climática: avance hacia resiliencia y continuidad de servicios**

La crisis climática ha sido abordada mediante una evolución hacia intervenciones con mayor anclaje en resiliencia y continuidad de servicios. En WASH, se observa integración de resiliencia climática en planificación, criterios técnicos y financiamiento (incluido apalancamiento de recursos como financiamiento verde). En salud, se reportan medidas para continuidad operativa (p. ej., energía para cadena de frío). En educación, se incorporan enfoques de gestión de riesgo y continuidad educativa. Estas adaptaciones aportan a infraestructura y servicios más robustos; sin embargo, persiste el riesgo residual de dependencia de financiamiento externo para sostener y mantener soluciones resilientes y de capacidad institucional subnacional limitada para operar de forma anticipatoria.

- **Ajuste adaptativo en inmunización postpandemia**

Ante brotes epidemiológicos y el legado postpandemia, la evidencia muestra un giro adaptativo en inmunización: desde supuestas barreras logísticas hacia una lectura más fina de barreras de demanda sustentada en evidencia (revisión de denominadores, identificación de brechas concentradas y estrategias SBC). Esta reorientación fortaleció la focalización de esfuerzos en áreas críticas, apoyando oferta y demanda. Persiste riesgo residual: baja demanda en zonas críticas y desinformación, además de limitaciones estructurales de información y capacidades del sistema.

- **Triple Nexus (humanitario-desarrollo-paz): integración y priorización territorial, dimensión de paz, abordaje de violencias y enfoques transversales**

El CPD se apoya en diagnósticos multicausales compartidos con socios humanitarios que identifican la convergencia entre violencia, crisis climáticas/desastres, movimientos mixtos e inseguridad alimentaria, y que orientan la priorización territorial en municipios con pobreza crónica, alta violencia y vulnerabilidad climática. Esta lógica se traduce en modelos programáticos que combinan educación, WASH, protección y apoyo psicosocial con un enfoque explícito de resiliencia, articulando fondos humanitarios y de desarrollo para fortalecer sistemas locales y evitar respuestas sectoriales fragmentadas. La evaluación caracteriza esta visión como una fortaleza distintiva del programa país: la articulación entre respuesta humanitaria, recuperación temprana y desarrollo local constituye una fortaleza distintiva del programa país, que permitió avanzar hacia estrategias más integradas e incorporar explícitamente el enfoque de paz en territorios afectados por violencia, movilidad humana y riesgos climáticos.

La evidencia cualitativa aporta contenido específico a la dimensión de paz. Por un lado, se destaca la necesidad de un cambio de paradigma al “deconstruir” respuestas basadas en armas y avanzar hacia un modelo de violencia armada basado en salud pública (en lugar de seguridad) para proteger a NNA en zonas de mayor conflictividad.

Por otro lado, se describe una dimensión sociocultural de paz asociada a identidades, inclusión y saberes: se menciona el trabajo con la Secretaría de las Culturas y la noción de “rescatar saberes para la paz”, conectando identidad e inclusión con paz. Además, se reporta un proceso de inclusión en alta exposición a violencia orientado a poblaciones altamente excluidas, donde la paz se vincula con identidades, cohesión y corrupción. Finalmente, se enfatiza la paz como construcción de confianza institucional: se describe una campaña/proceso de confianza entre Ministerio Público y Secretaría de Seguridad, subrayando que la confianza depende del comportamiento del actor público y de la calidad de la respuesta.

El enfoque LNOB opera como hilo conductor de la focalización territorial y poblacional; sin embargo, el desafío señalado no es la coherencia estratégica sino asegurar que los sistemas de monitoreo capturen de forma consistente la trayectoria de los grupos más excluidos (acceso, permanencia, protección efectiva y continuidad de servicios en crisis) para demostrar resultados más allá del diseño.

Respecto a violencia armada y sexual, la evidencia apunta a adaptaciones en gestión de casos, coordinación local e interinstitucional y una progresiva incorporación del enfoque de nexo para evitar respuestas fragmentadas de corto plazo, con ajustes a cambios en dinámicas delictivas (modalidades digitales, reclutamiento y nuevas tipologías) y fortalecimiento de capacidades/protocolos. La incorporación del enfoque de nexo se entiende como la conexión deliberada entre la respuesta inmediata (humanitaria) y soluciones estructurales (desarrollo) a través del sistema de protección: la gestión de casos, la coordinación local e interinstitucional y la actualización de protocolos no se conciben como acciones puntuales de emergencia, sino como puertas de entrada para consolidar capacidades permanentes (rutas de atención, estándares, articulación territorial y capacidades institucionales) que reduzcan la dependencia de respuestas reactivas. El riesgo residual es estructural: la sostenibilidad y escalamiento dependen del fortalecimiento efectivo de la institucionalidad rectora del sistema de protección y de su capacidad territorial, presupuestaria y de coordinación; de lo contrario, los logros tienden a permanecer acotados a territorios y proyectos, con riesgo de reversión ante cambios políticos.

Tabla 17. Análisis resumen de la atención y adaptación a cambios de contexto

Choque- Crisis	Momento	Adaptación realizada	Efecto positivo logrado	Riesgo residual
Pausas de ejecución de fondos	Durante la implementación del CPD	Priorización; focalización territorial; fondos humanitarios/climáticos. Nuevas Alianzas.	Continuidad de intervenciones clave	Dependencia de socios donantes
Rotación institucional	Durante la implementación del CPD	Capacitación continua; virtualización; énfasis municipal	Menor pérdida de proceso	Reinicios cada 4 años siguen afectando
Movilidad humana	Emergencia-Preexistente al CPD	Rutas integradas; educación en movilidad; protección en frontera. Acompañamiento a NNA sin cuidado parental.	Respuesta coherente multisectorial	Altos flujos pueden sobrepasar capacidad local
Crisis climática	Emergencia-Preexistente al CPD	WASH resiliente; refrigeración solar; financiamiento verde	Infraestructura sostenible; permanencia de servicios	Depende de financiamiento externo
Enfoque triple Nexus (desarrollo-humanitario-paz)	Transversal a todo el ciclo del CPD	Uso de análisis multicausal de riesgos, modelos territoriales intersectoriales y una combinación de fondos de desarrollo y humanitarios, junto con liderazgo en clústers y fortalecimiento de sistemas y redes comunitarias.	Mayor capacidad para sostener servicios esenciales y responder a crisis, generando capacidades duraderas y fortaleciendo la cohesión social.	Brechas en enfoque étnico, dependencia al fortalecimiento del sistema de protección y su capacidad territorial; riesgo de desborde si no se consolidan sistemas nacionales y municipales.
Brotes epidemiológicos	Emergencia-Preexistente al CPD	Refuerzo de inmunización. Toma de decisiones basadas en evidencia y SBC.	Mejora en capacidad del sistema y ampliación de la demanda en zonas críticas	Baja demanda persiste en zonas críticas
Violencia armada y sexual	Preexistente al CPD	Ajustes en gestión de casos y respuesta comunitaria. Enfoque de Nexus.	Mejor coordinación local para la respuesta. Calidad de la atención y prevención con enfoque de Nexus.	Riesgo estructural si SENAF no se fortalece

Elaboración propia: Isegoría

- **Adaptabilidad del CPD como Motor de Cambios Sistémicos Resilientes**

La alta capacidad de adaptación del CPD (priorización territorial, enfoque Nexus y flexibilidad operativa) hace más viables los Cambios Sistémicos, porque permite sostener la continuidad de servicios y de la acción institucional aún bajo choques simultáneos (financieros, climáticos, epidemiológicos, violencia y movilidad). En la práctica, esto confirma que los CS funcionan como un marco "resiliente" de programación: el CPD puede ajustar modalidades, socios y recursos sin perder el rumbo estratégico de transformación.

En CS1, la adaptación fortalece la consolidación del sistema interinstitucional al amortiguar la fragilidad estatal (rotación, debilidad técnica) mediante sistematización de modelos programáticos priorizados, formación y giro municipal. Sin embargo, los riesgos residuales identificados señalan el principal cuello de botella del CS1: financiamiento inestable y capacidad subnacional limitada (incluida SENAF), que aún restringen la absorción de shocks y la sostenibilidad.

En CS2-CS3, la evidencia confirma que el CPD ya opera con lógica Nexus: integra resiliencia climática y continuidad de servicios (CS2), ajusta rápidamente respuestas en crisis promoviendo entornos protectores, el uso informado de servicios resilientes y la exigibilidad de los derechos de la niñe, con la movilización de redes comunitarias y coordinación humanitaria que refuerzan corresponsabilidad (CS3). La condición crítica para consolidarlos es pasar de adaptación "por proyecto" a adaptación institucionalizada, con mecanismos estables de recursos, operación/mantenimiento y medición de resultados en cohesión social y confianza en rutas de protección.

4.2. Eficacia

4.2.1. ¿En qué medida el programa ha alcanzado (2022-2024) o espera alcanzar (2025-2026) sus resultados, incluidos aquellos diferenciados para diversos grupos?

Figura 29. Clasificación general e indicadores de resultados alcanzados[9]



[9] El índice evaluativo IE-1 se calcula como el promedio simple de los tres cambios sistémicos del Programa de País: (A) CS1. Fortalecimiento institucional y coordinación a nivel nacional/territorial para la garantía de derechos de la niñez, (B) CS2. Mejora institucional para la calidad de servicio, y (C) CS3. Niños, niñas, adolescentes, familias y comunidades fortalecidas para la protección y resiliencia de la niñez: IE-1 = (A + B + C) / 3. Cada componente (A, B, C) se estima como el promedio entre: (i) el porcentaje de avance cualitativo, derivado de análisis documental, entrevistas y trabajo de campo (ver Anexo 15 HN); y (ii) el porcentaje de cumplimiento de los Core Standard Indicators (CSI) campo (ver Anexo 16 HN). Los resultados se expresan en una escala ordinal de 1 a 9, definida de la siguiente manera: Bajo (1–2): evidencia nula o muy limitada de cambio; Medio bajo (3–4): evidencia incipiente de cambio; Medio (5): evidencia moderada de cambio; Medio alto (6–7): evidencia consistente de cambio; Alto (8–9): evidencia consolidada de cambio.

Elaboración propia: Isegoría

Hallazgo E1.

La consolidación de un sistema nacional de protección integral para la primera infancia presenta un avance medio-alto (66%) reflejando el fortalecimiento de la institucionalidad de protección de la niñez, el desarrollo de marcos y protocolos para mejorar la calidad de la atención, el fortalecimiento de la coordinación intersectorial y el desarrollo de sistemas de información y herramientas de análisis presupuestario con enfoque de niñez. Su sostenibilidad se ve comprometida por una apropiación política y financiera limitada por parte del Estado, brechas de financiamiento en instituciones clave y una dependencia del liderazgo técnico y del acompañamiento de UNICEF.

En términos evaluativos, el Programa presenta un desempeño global medio-alto (66%)[10] en la consolidación del sistema nacional de protección integral de la niñez (CS1), pero este avance está estructuralmente limitado por 3 cuellos de botella persistentes: limitada consolidación de mecanismos presupuestarios estables, la incompleta traducción normativa de los avances técnicos y una coordinación interinstitucional aún dependiente del acompañamiento de UNICEF.

Tabla 18. Porcentaje promedio del resultado del CS1

A= Porcentaje avance cualitativo	71%
B= Porcentaje de avance de indicadores CSI	61%
Resultados Cambio Sistémico 1 (Promedio A+B/2)	**66%**

Elaboración propia: Isegoría

Como se evidencia en la tabla 19, la evidencia cualitativa proveniente de entrevistas con actores gubernamentales del nivel nacional y territorial, contrastada con el equipo de UNICEF, identifica un nivel de consolidación del 71% (ver Anexo 15 HN para mayor detalle) del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez en Honduras (Cambio Sistémico 1), reflejando avances relevantes en la activación de los principales impulsores sistémicos definidos en la Teoría de Cambio, aunque con resultados desiguales entre dimensiones.

Tabla 19. Puntaje cualitativo alcanzado por cada dimensión de análisis para la consolidación Cambio sistémico 1

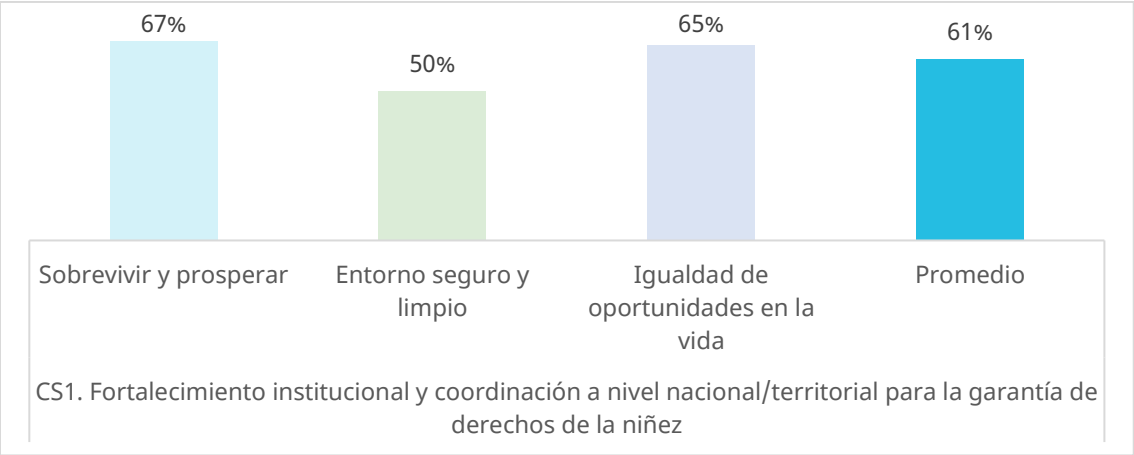
Sector	Coordinación interinstitucional	Fortalecimiento de capacidades	Evidencia, planificación y presupuestos	Enfoques transversales	Nivel por sector	%
Salud	6,3	6,7	6,7	6,6	**6,6**	**73**
Educación	7,0	6,7	6,6	5,6	**6,5**	**72**
WASH	5,9	5,6	5,8	5,1	**5,6**	**62**
Protección Social Inclusiva	6,3	6,3	6,7	5,9	**6,3**	**70**
Protección de la Niñez	7,4	7,0	6,7	6,7	**7,0**	**77**
Promedio general	**6,6**	**6,5**	**6,5**	**6,0**	**6,4**	**71**

[10] Este es un promedio evaluativo entre A= Porcentaje avance cualitativo y B= Porcentaje de avance de indicadores CSI, tal como aparece descrito en la tabla 18.

Elaboración propia: Isegoría

La evidencia cuantitativa proveniente de los Core Standard Indicators (CSI) complementa y matiza esta lectura. El promedio de cumplimiento de metas del CS1 alcanza 61% (ver Anexo 16 HN para mayor detalle), ubicándolo en un nivel de desempeño medio y aún en proceso de consolidación. Esta brecha entre la valoración cualitativa y los resultados cuantitativos evidencia una heterogeneidad interna del cambio sistémico: los avances son más consistentes en el plano institucional y técnico persisten cuellos de botella operativos, financieros y normativos sectoriales por restricciones presupuestarias, vacíos regulatorios y debilidades en la coordinación que condicionan la sostenibilidad del sistema.

Gráfica 4. Porcentaje de avance de los CSI correspondientes al CS1



Elaboración propia: Isegoría. Fuente: Reporte CSI 2022-2024

- **Fortalecimiento institucional y normativo: avances estructurantes con límites de anclaje**

A nivel nacional, uno de los hitos centrales del CS1 es el fortalecimiento del andamiaje institucional de la política de niñez. La creación y puesta en marcha de la SENAF como ente rector, la aprobación de su Reglamento Orgánico y Funcional, la formulación participativa de la Política Nacional de Niñez, Adolescencia y Primera Infancia (PONAPINAH) y el desarrollo del Sistema Integral de Garantía de Derechos de la Niñez (SIGADENAH) han contribuido a ordenar funciones, clarificar responsabilidades y fortalecer la capacidad técnica del Estado para planificar, coordinar y monitorear la respuesta en clave de derechos.

Desde una perspectiva evaluativa, estos avances constituyen logros estructurantes que fortalecen la coherencia y legitimidad del sistema. No obstante, la evidencia cualitativa señala que su consolidación se produjo en un contexto político coyuntural favorable, lo que explica tanto la rapidez de los progresos como su vulnerabilidad actual. En sectores como protección especial, WASH y educación, persisten brechas en la adecuación y aplicación efectiva de marcos normativos habilitantes, particularmente a nivel territorial, lo que limita la traducción homogénea de estos avances en autoridad operativa y respuesta efectiva.

- **Coordinación interinstitucional y multisectorial: mayor coherencia con dependencia del acompañamiento**

Un segundo eje central del CS1 es el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y multinivel. La creación y consolidación de espacios como la Mesa Técnica Interinstitucional de Prevención de la Violencia, las mesas de justicia juvenil, educación, nutrición, primera infancia y niñez migrante han permitido reducir duplicidades históricas, mejorar el mapeo de actores y construir respuestas más coherentes entre sectores y niveles de gobierno.

En sectores como salud y educación, la articulación interinstitucional ha generado efectos concretos. En salud, la coordinación entre el nivel central, los servicios territoriales y actores comunitarios ha fortalecido la identificación de niños y niñas "cero dosis", el seguimiento de coberturas y la continuidad de servicios esenciales. En educación, la articulación ha contribuido a la gestión de la continuidad educativa, el fortalecimiento de la gestión escolar y la respuesta a brechas de acceso, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad.

Sin embargo, la evidencia converge en señalar que estos mecanismos continúan siendo altamente dependientes del acompañamiento técnico de UNICEF, en un contexto de alta rotación institucional y capacidades desiguales. Esta fragilidad es más evidente en sectores como WASH, CEED y justicia, donde la coordinación intersectorial depende en mayor medida de voluntades individuales y disponibilidad de recursos, contribuyendo al bajo desempeño del indicador asociado a la actualización de marcos para la preparación y acción anticipada con enfoque de niñez (50%).

- **Capacidades técnicas y calidad de la atención: avances sustantivos con brechas operativas**

En el plano técnico, el CS1 muestra avances consistentes en la mejora de la calidad de la atención en múltiples sectores. En protección de la niñez, la actualización de protocolos de gestión de casos, la estandarización de rutas de atención frente a la violencia y el fortalecimiento de capacidades de operadores de justicia han elevado el estándar técnico del sistema. Hitos como el Censo Nacional de Niñas, Niños y Adolescentes en Cuidado Alternativo han fortalecido la base de evidencia para la toma de decisiones.

En salud, el fortalecimiento de la cadena de frío, la estandarización de protocolos y el uso de registros nominales han contribuido a mejorar la cobertura y la equidad en la prestación de servicios. En educación, el acompañamiento técnico ha apoyado la adopción de modelos de gestión escolar, educación digital y estrategias de retención, elevando la calidad técnica de la respuesta sectorial.

Los sistemas de información reportan la formación en primeros auxilios psicológicos, unas en detección de violencia y la operación de sistemas especializados como el Sistema Nacional de Información sobre Trata de Personas desarrollado junto a la CICESCT en estos ámbitos, UNICEF ha desempeñado un rol clave como facilitador técnico, articulando sectores tradicionalmente fragmentados y promoviendo una lectura sistémica de las vulneraciones de derechos.

No obstante, la evidencia cualitativa señala una brecha persistente entre calidad técnica y capacidad operativa. El sistema de protección especial no ha crecido al ritmo de la demanda; persisten limitaciones en recursos humanos especializados, sobrecarga administrativa en la SENAF y una oferta insuficiente de servicios especializados como personal psicosocial, fiscales y jueces

con enfoque de niñez y género especialmente fuera de los principales centros urbanos. Estas restricciones operativas limitan la sostenibilidad de los avances observados.

- **Avances en enfoques transversales**

En los ámbitos de violencia, trata de personas, justicia juvenil y niñez migrante, los enfoques transversales de género y derechos humanos muestran un mayor grado de institucionalización y resultados observables. En salud, en las cuatro regiones sanitarias priorizadas por UNICEF (53% de la población infantil elegible), la identificación de niños "cero dosis" y el fortalecimiento de los registros permitió una reducción del 22% de esta población y, en tres de las cuatro regiones, un aumento de 7 puntos porcentuales en la cobertura DPT3, esto se articula con la institucionalización del Protocolo de Tratamiento Ambulatorio de la Desnutrición Aguda, la reactivación del Programa Nacional de Nutrición, la implementación de clubes de nutrición y lactancia y la certificación de hospitales amigos de la niñez, evidenciando cómo el enfoque diferencial puede traducirse en mejoras concretas en acceso y equidad.

En el plano del fortalecimiento de capacidades, los avances más significativos se observan en la estandarización de modelos de atención y gestión de casos con enfoque de género y niñez, particularmente para adolescentes en conflicto con la ley y niñas privadas de libertad. La introducción de protocolos diferenciados, la atención a la salud menstrual, la maternidad adolescente y los vínculos familiares, así como la formación de operadores en no revictimización, han elevado el estándar técnico del sistema. No obstante, persisten brechas estructurales vinculadas a la falta de formación obligatoria, la escasez de jueces especializados y la persistencia de enfoques punitivos, lo que limita la transformación cultural del sistema de justicia.

En cuanto al uso de evidencia, el desarrollo del Censo Nacional de Cuidados Alternativos y el Clasificador Presupuestario Automatizado para la Niñez representan avances estructurantes que fortalecen la planificación y la asignación de recursos con enfoque de derechos. Sin embargo, aunque las variables de género, etnicidad y discapacidad están presentes en los sistemas de información, su análisis interseccional aún es incipiente, lo que restringe la capacidad del Estado para diseñar respuestas plenamente diferenciadas.

- **Arreglos financieros y sostenibilidad del cambio sistémico**

Finalmente, los indicadores vinculados al fortalecimiento de los presupuestos del sector social presentan niveles más moderados (52%), confirmando lo reiterado en entrevistas del nivel nacional y de UNICEF: la traducción de los avances técnicos e institucionales en arreglos financieros estables continúa siendo un proceso en desarrollo. Instituciones clave como la SENAF, el sector WASH, salud, educación y el ámbito de cambio climático ampliaron su mandato sin recibir incrementos presupuestarios proporcionales; no se establecieron asignaciones mínimas obligatorias para infancia y protección, agua y saneamiento y resiliencia climática; y no se consolidaron líneas presupuestarias para operación y mantenimiento, particularmente a nivel municipal y rural.

Estos factores configuran cuellos de botella persistentes en el entorno habilitador de derechos, tal como fueron identificados en la Teoría de Cambio, y responden a restricciones estructurales techo fiscal limitado, capacidades técnicas insuficientes y alta rotación institucional que condicionan la sostenibilidad y escalabilidad del cambio.

De acuerdo con el análisis de la teoría de cambio el Cambio Sistémico 1 evidencia una contribución sistémica relevante, con avances claros en institucionalidad, coordinación, calidad técnica e integración progresiva de enfoques transversales en sectores clave como protección, salud y educación. Sin embargo, estos avances permanecen condicionados por la fragilidad de los arreglos financieros, normativos y operativos, así como por la dependencia del acompañamiento técnico de UNICEF. El cambio sistémico se encuentra en curso, con bases estructurales significativas, pero aún vulnerable frente a choques fiscales, políticos y de capacidad institucional.

Hallazgo E2.

En conjunto, el acceso a servicios y programas para la protección, salud, educación con enfoque de equidad y género representa el avance más sólido del Programa, con resultados tangibles y medibles en la mejora de la calidad y llegada territorial de los servicios para la niñez más vulnerable. La sostenibilidad a mediano plazo aun es dependiente a la posibilidad de fortalecer las capacidades institucionales locales, asegurar financiamiento estable y avanzar en la integración efectiva de los enfoques de discapacidad e interseccionalidad en la arquitectura de los servicios públicos.

En conjunto, el programa muestra un desempeño alto (84%[11]) en la mejora institucional para garantizar el acceso y la calidad de los servicios para la niñez a nivel territorial, con resultados particularmente sólidos en la dimensión instrumental del sistema. Estos avances se explican por una apuesta sostenida de UNICEF por llegar donde está la niñez, fortaleciendo la respuesta desde los territorios y promoviendo una coordinación intersectorial más funcional entre comunidades, municipios e instituciones nacionales.

Tabla 20. Porcentaje promedio del resultado del CS2

A= Porcentaje avance cualitativo	85%
B= Porcentaje de avance de indicadores CSI	83%
Resultados Cambio Sistémico 2 (Promedio A+B/2)	**84%**

Elaboración propia: Isegoría

Desde una perspectiva cualitativa, el juicio evaluativo alcanza un 85% (ver Anexo 15 HN para mayor detalle), sustentado en entrevistas, reportes y visitas de campo que confirman una transformación relevante en la capacidad operativa del sistema para ofrecer servicios más pertinentes, integrados y cercanos a las poblaciones más excluidas. No obstante, este alto desempeño convive con cuellos de botella estructurales que condicionan su sostenibilidad y escalabilidad: la debilidad de los arreglos financieros a nivel local, la ausencia de marcos normativos plenamente habilitantes en algunos sectores y una coordinación territorial aún dependiente del acompañamiento técnico de UNICEF.

Tabla 21. Puntuación de variables para la consolidación Cambio sistémico 2

Sector	Fortalecimiento de la gobernanza local	Mejora de la calidad y cobertura de los servicios	Innovación y contextualización de las intervenciones	Enfoque de género y pertinencia cultural	Nivel por sector	%

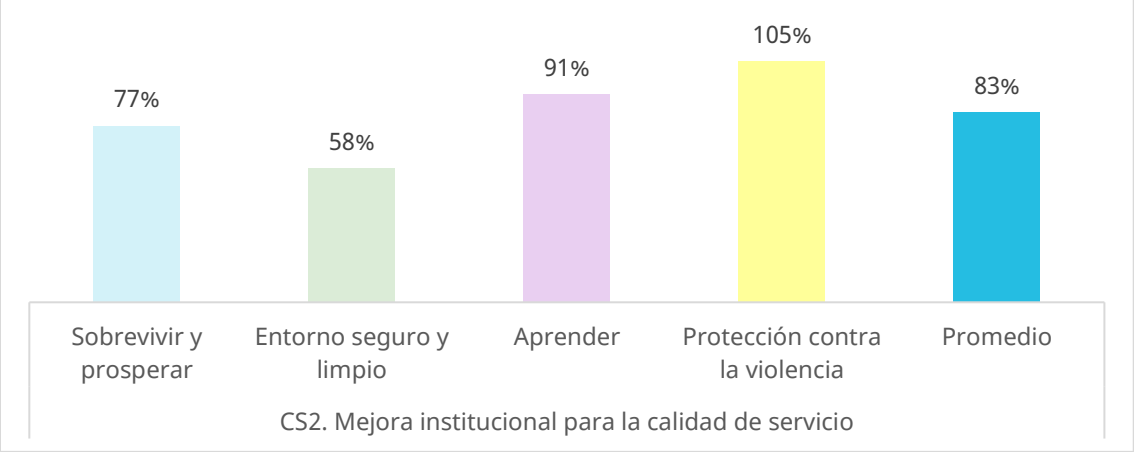
[11] Este es un promedio evaluativo entre A= Porcentaje avance cualitativo y B= Porcentaje de avance de indicadores CSI, tal como aparece descrito en la tabla 20.

Salud y Nutrición	8,2	8,3	7,9	7,2	**7,9**	**88**
Educación	8,3	7,5	7,8	7,6	**7,8**	**87**
WASH	6,8	7,9	7,2	7,0	**7,2**	**80**
Protección Social Inclusiva	8,4	7,2	7,5	6,4	**7,4**	**82**
Protección de la Niñez	7,5	7,8	7,8	7,8	**7,7**	**86**
Promedio general	**7,8**	**7,7**	**7,6**	**7,2**	**7,6**	**85**

Elaboración propia: Isegoría

La evidencia cuantitativa del CS2, derivada del análisis de los Core Standard Indicators (CSI) y la cual se basa principalmente en indicadores de producto (outputs) como cobertura, disponibilidad y funcionamiento de servicios/mecanismos y no en indicadores de resultado (outcomes), refuerza la lectura general de avance en ámbitos como vacunación infantil, acceso a la educación de niños previamente no escolarizados y provisión de servicios de salud mental y apoyo psicosocial con un alcance del 83%, pero también muestra heterogeneidad entre territorios y sectores (ver Anexo 16 HN para mayor detalle). Esta combinación de logros operativos altos con fragilidades estructurales indica que una mejora en la calidad y cobertura de los servicios, pero aún vulnerable frente a restricciones presupuestarias, rotación institucional y brechas de gobernanza local, lo que limita su consolidación como cambio sistémico a escala.

Gráfica 5. Porcentaje de avance de los CSI correspondiente al CS2[12]



Elaboración propia: Isegoría. Fuente: Reporte CSI 2022-2024

- **Planeación e integración territorial: avances con límites de institucionalización**

Un hallazgo relevante del CS2 se vincula al fortalecimiento progresivo de la planeación territorial con enfoque intersectorial, impulsada a través de herramientas como SIGADENAH y los SITAN, que han permitido a municipios y actores locales contar con diagnósticos más sistemáticos sobre las vulneraciones que afectan a la niñez. Estas herramientas han contribuido a un cambio gradual en

[12] Las áreas marcadas con un *, están integradas por más de un indicador, por tanto, el porcentaje mostrado corresponde al promedio de logro calculado a partir de todos los indicadores que las componen.

la forma de analizar los problemas, pasando de respuestas fragmentadas y reactivas hacia ejercicios de priorización conjunta entre sectores como educación, salud, protección y WASH.

Actores locales destacan que, en los territorios donde estos instrumentos han sido apropiados, la planeación dejó de concebirse únicamente como un requisito administrativo para convertirse en un espacio de reflexión compartida sobre las trayectorias de la niñez y las respuestas necesarias desde el territorio. No obstante, la consolidación de este cambio de enfoque enfrenta límites persistentes asociados a la alta rotación de autoridades y personal técnico, a capacidades técnicas desiguales entre municipios y a presupuestos locales restringidos, lo que dificulta la continuidad de los procesos y su traducción sistemática en decisiones presupuestarias sostenidas.

- **Calidad de los servicios: mejoras tangibles percibidas desde el territorio**

En la calidad de los servicios se registran progresos relevantes en el fortalecimiento de la atención primaria en salud, la prestación de servicios de salud mental y apoyo psicosocial, la vacunación infantil, así como en la atención a niñas y niños víctimas de violencia y abuso. Estos avances dialogan directamente con las mejoras percibidas desde el territorio y reflejan el impacto positivo de intervenciones que han combinado asistencia técnica, fortalecimiento institucional y presencia operativa en escuelas, centros de salud y comunidades. Sin embargo, el alcance de estos progresos continúa condicionado por la alta rotación del personal y las capacidades técnicas limitadas a nivel local, así como por la capacidad restringida del sistema para sostener mecanismos de supervisión, seguimiento y acompañamiento técnico de manera sistemática.

Las voces territoriales confirman que la calidad de los servicios ha mejorado de manera perceptible, especialmente cuando las intervenciones han ido más allá de la provisión puntual e incorporaron componentes psicosociales, pedagógicos y de protección adaptados a las realidades locales. Municipios, centros educativos y organizaciones comunitarias destacan que este enfoque integral ha permitido respuestas más pertinentes y cercanas a la niñez y sus familias. Estos avances se reflejan también en los datos cuantitativos, con un cumplimiento del 129% del indicador relativo al número de niños, adolescentes, padres y cuidadores alcanzados por servicios comunitarios de salud mental y apoyo psicosocial.

En educación, la implementación de espacios educativos seguros, el fortalecimiento de prácticas docentes y la incorporación de metodologías flexibles y lúdicas, progresivamente apoyadas en herramientas de educación digital, han generado mejoras en la permanencia escolar, el clima educativo y el aprendizaje, especialmente en contextos rurales y cafetaleros. Actores locales subrayan que estos modelos programáticos, aplicados en al menos 370 centros educativos, han permitido abordar de manera simultánea el rezago educativo, los riesgos de trabajo infantil y las afectaciones emocionales postpandemia. Al mismo tiempo, estos avances enfrentan límites relacionados con la dificultad para escalar el acompañamiento pedagógico, la resistencia al cambio en algunos segmentos del cuerpo docente y la ausencia de estructuras de supervisión suficientes para consolidar las mejoras en el tiempo.

A nivel territorial, se reconoce especialmente el valor del acompañamiento técnico para sistematizar la gestión de la cadena de frío, corregir ineficiencias previas, como la asignación de equipos sin análisis de capacidad, y fortalecer las competencias del personal de salud, incluyendo su rol en educación para la salud y cambio de comportamiento. Persisten, no obstante, desafíos

vinculados al uso de sistemas de información mayoritariamente basados en papel y a la limitada interoperabilidad entre niveles e instituciones.

En WASH, los avances en acceso a agua segura, saneamiento e higiene observados en escuelas y comunidades se corresponden con un desempeño medio de los indicadores vinculados al financiamiento inclusivo y a la incorporación del enfoque climático. A nivel territorial, comunidades y autoridades locales destacan mejoras concretas en el acceso y la gestión de los servicios, con un énfasis creciente en resiliencia climática y enfoque de género, particularmente en la gestión de la salud menstrual. La formación de técnicos municipales y comunitarios y la articulación entre SANAA, SESAL y COPECO han fortalecido la capacidad local para sostener estos servicios; sin embargo, la coordinación territorial continúa siendo desigual y dependiente del compromiso de las autoridades locales, lo que limita la estandarización de prácticas y la consolidación de los avances.

- **Articulación territorial e intersectorial: un cambio real, aún no plenamente institucionalizado**

Un hallazgo central del CS2 es el fortalecimiento del trabajo intersectorial a nivel territorial, visible en la planificación, la gestión de casos y la respuesta a situaciones de violencia, exclusión y emergencia. Intervenciones como Municipios Campeones por la Educación un logro mixto entre educación y protección social inclusiva han permitido articular educación, protección y salud para la búsqueda activa, reintegración y permanencia escolar, contribuyendo a la reintegración de 45.000 niños y niñas fuera del sistema educativo.

No obstante, esta articulación muestra límites cuando se trata de integrar de manera sistemática los enfoques de resiliencia climática y sostenibilidad ambiental en la provisión de servicios. Ello se refleja en el bajo desempeño del indicador asociado a programas sensibles a la niñez que fortalecen la resiliencia frente al clima y los desastres (38%), evidenciando que el componente de Entorno Seguro y Limpio continúa siendo el menos consolidado del CS2, a pesar de los avances observados en otros sectores.

En protección de la niñez, los avances se concentran en la gestión de casos a nivel municipal, el trabajo con comunidades incluyendo poblaciones étnicas como la garífuna y la prevención de la violencia incluida la violencia de género, mediante redes comunitarias, consejos de niñez y mesas municipales. El fortalecimiento de capacidades de CICESCT, fiscalías y operadores de justicia, la expansión de mesas municipales en los 18 departamentos y la creación de servicios regionales de respuesta inmediata han ampliado el acceso a la protección, especialmente en zonas de frontera. Las comunidades valoran que hoy existen rutas más claras, mayor sensibilidad institucional y una respuesta más coordinada; al mismo tiempo, señalan que la SENAF mantiene capacidades limitadas a nivel territorial, con insuficiente personal técnico y recursos para responder a la creciente demanda.

- **Enfoque de género y pertinencia cultural: avances desiguales pero significativos**

La evidencia muestra que el fortalecimiento del sistema de protección y de los servicios sociales ha incorporado de manera operativa los enfoques de género y de no dejar a nadie atrás, particularmente en protección de la niñez, salud y educación. Estos avances se expresan con mayor

claridad en aquellos ámbitos donde se han desarrollado protocolos diferenciados, generación de evidencia específica y articulación interinstitucional sostenida.

En protección de la niñez, se registran avances relevantes en la atención con enfoque de género y de niñez más excluida. La actualización de protocolos de atención a violencia sexual, trata y abuso infantil, desarrollados junto a CICESCT, INAMI y operadores de justicia, ha permitido estandarizar rutas desde el primer contacto, con énfasis en la no revictimización y en la atención diferenciada de niñas y adolescentes. La creación de mesas municipales de trata en los 18 departamentos y el establecimiento de servicios regionales de respuesta inmediata han ampliado el acceso a servicios especializados, incluyendo zonas fronterizas y territorios históricamente desatendidos.

El enfoque de no dejar a nadie atrás se evidencia un cumplimiento del 139% del número de niños y adolescentes no escolarizados que accedieron a la educación a través de programas apoyados por UNICEF y también en la respuesta a la niñez migrante y en contextos de alta movilidad, se brindaron 609.600 servicios de protección, atención psicosocial y gestión de casos, priorizando niños migrantes, retornados y comunidades expuestas a violencia y desplazamiento. Estos servicios, junto con la coordinación entre SENAF, municipalidades y actores comunitarios, han permitido ampliar la cobertura en zonas donde el Estado tenía presencia limitada.

En salud y WASH, los enfoques de género y de equidad se reflejan en intervenciones concretas. La implementación de clubes de nutrición y lactancia benefició a 17.853 mujeres embarazadas y lactantes, fortaleciendo la atención diferenciada en comunidades vulnerables. En WASH, SANAA y UNICEF promovieron planes comunitarios de agua con enfoque de resiliencia climática y género, contribuyendo a un aumento sostenido del liderazgo femenino en juntas de agua y a la incorporación de la salud menstrual en escuelas y comunidades, un ámbito donde previamente no existían lineamientos ni provisión sistemática.

Desde una perspectiva étnica e intercultural, se registran avances concretos en territorios afrodescendientes. Programas de protección y prevención implementados en comunidades garífunas, miskitas y creoles fortalecieron liderazgos juveniles y comunitarios, con 94 líderes afrodescendientes formados en resiliencia y cultura de paz. Asimismo, estudios específicos, como el *Enfoque Multidimensional Participativo para la Reducción de Violencia entre Afro-adolescentes y Mujeres del Caribe Hondureño*, aportaron evidencia para adaptar intervenciones a contextos culturales específicos y visibilizar barreras diferenciadas que enfrentan niñas y adolescentes afrodescendientes.

No obstante, la evidencia también muestra brechas claras. El trabajo con personas con discapacidad es limitado y no sistemático, y los enfoques interseccionales (discapacidad, etnicidad y género combinados) aún no se traducen de manera consistente en protocolos, indicadores ni asignaciones presupuestarias específicas. Asimismo, aunque existen avances técnicos y normativos, la aplicación efectiva de los enfoques de género sigue dependiendo del acompañamiento de UNICEF, debido a capacidades institucionales insuficientes, especialmente a nivel territorial.

Hallazgo E3.

Transformación comunitaria sustantiva en curso hacia entornos protectores corresponsables, con participación activa de niñas, niños y adolescentes y con estrategias de cambio de comportamiento aún débiles y poco articuladas con los gobiernos locales

En términos evaluativos, el Programa presenta un desempeño medio-alto (75%[13]) en el fortalecimiento de entornos familiares y comunitarios para la protección y resiliencia de la niñez, evidenciando una transformación sustantiva en curso, pero aun estructuralmente frágil.

Tabla 22. Porcentaje promedio del resultado del CS3

A= Porcentaje avance cualitativo	75%
B= Porcentaje de avance de indicadores CSI	74%
Resultados Cambio Sistémico 2 (Promedio A+B/2)	**75%**

Elaboración propia: Isegoría

La evidencia cualitativa, con un puntaje de 75% (ver Anexo 15 HN para mayor detalle), confirma avances claros y verificables en prácticas comunitarias, participación social y funcionamiento de mecanismos locales de protección. Sin embargo, estos logros permanecen condicionados por dos cuellos de botella críticos: la débil articulación entre gobiernos locales y comunidades, y la ausencia de una arquitectura robusta de cambio social y de comportamiento que permita consolidar y escalar los cambios observados.

Tabla 23. Puntuación de variables para la consolidación Cambio Sistémico 3

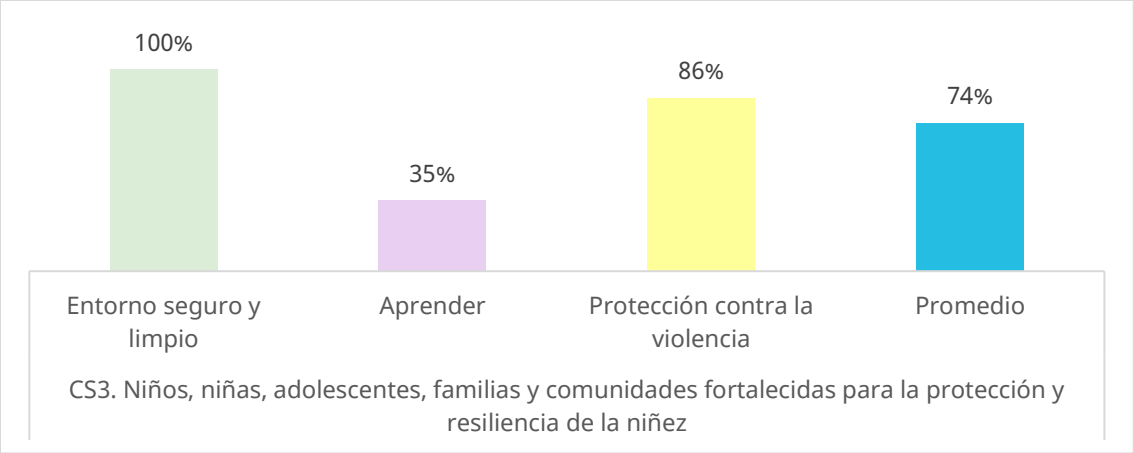
Sector	Avances graduales en prácticas, actitudes y percepciones	Participación comunitaria y liderazgo social	Comunidades protectoras y entornos seguros	Enfoques transversales	Nivel por sector	%
Salud y Nutrición	8,2	7,2	7,2	7,2	**7,5**	**83**
Educación	6,1	7,2	7,2	6,1	**6,7**	**74**
WASH	6,1	6,1	6,1	6,1	**6,1**	**68**
Protección Social Inclusiva	5,1	7,2	7,2	5,1	**6,2**	**68**
Protección de la Niñez	5,1	8,2	8,2	7,2	**7,2**	**80**
Promedio general	**6,1**	**7,2**	**7,2**	**6,3**	**6,7**	**75**

Elaboración propia: Isegoría

La evidencia cuantitativa proveniente de los Core Standard Indicators (CSI), con un desempeño del 74% (ver Anexo 16 HN para mayor detalle), refuerza este patrón: el cambio comunitario es real y plausible, pero aún emergente, heterogéneo entre territorios y altamente dependiente del acompañamiento de UNICEF. En consecuencia, el avance alcanzado constituye una base prometedora para el cambio sistémico, aunque todavía limitada para garantizar transformaciones sostenidas y a escala en normas sociales, corresponsabilidad comunitaria y prácticas de protección.

[13] Este es un promedio evaluativo entre A= Porcentaje avance cualitativo y B= Porcentaje de avance de indicadores CSI, tal como aparece descrito en la tabla 22.

Gráfica 6. Porcentaje de avance de los CSI correspondientes al CS3



Elaboración propia: Isegoría. Fuente: Reporte CSI 2022-2024

- **Normas sociales, mirada sobre la niñez y corresponsabilidad: un cambio cultural emergente**

Las entrevistas con actores institucionales y comunitarios evidencian un cambio relevante en la forma de comprender a la niñez, particularmente en los territorios acompañados. Funcionarios municipales, docentes, personal de salud, promotores comunitarios y líderes locales coinciden en señalar que hoy existe una visión distinta de la niñez, que la reconoce como sujeto de derechos y la coloca en el centro de las decisiones y acciones comunitarias.

Este cambio de mirada se traduce en mayores niveles de compromiso y corresponsabilidad institucional y comunitaria, visibles en el fortalecimiento de Consejos Municipales de Niñez, redes comunitarias de protección y espacios intersectoriales, así como en el rol asumido por promotores y brigadas comunitarias de salud, quienes han ampliado su función hacia la prevención, la educación familiar, la detección temprana de riesgos y la derivación a rutas de atención.

La evidencia programática muestra que la estrategia de Crianza Positiva y Disciplina sin Violencia, perteneciente al Modelo de Primera Infancia y validada por SENAF y SEDUC, fue integrada en la Ruta de Atención Integral a la Niñez y replicada en 146 municipios a través del programa Municipios Campeones por la Educación y los Consejos Municipales de Niñez. Este proceso evidencia que el cambio cultural emergente trascendió experiencias aisladas y alcanzó una escala territorial significativa, aun sin haber sido concebido originalmente como una estrategia SBC estructurada.

Desde el punto de vista cuantitativo, los Core Standard Indicators (CSI) refuerzan esta lectura. El indicador 5.1.2, relativo al fortalecimiento de presupuestos del sector social para mayores y mejores inversiones en NNA, incluso en contextos humanitarios y frágiles, registra un sobrecumplimiento del 117%, lo que confirma un cambio de comportamiento relevante: una mayor disposición comunitaria e institucional para fortalecer el reconocimiento y garantía de los derechos de la niñez.

No obstante, estos avances conviven con la persistencia de normas sociales nocivas y prácticas institucionales permeadas por estigmas, especialmente en relación con el castigo físico, la violencia

basada en género, la pobreza y la pertenencia étnica que junto a la alta rotación de equipos pone en riesgo los niveles de confianza comunitarios hacia la institucionalidad y los niveles de articulación y participación para la generación de cambios sostenibles.

- **Participación comunitaria y redes de protección: evidencia concreta de cambio de comportamiento emergente**

Uno de los indicadores más claros de corresponsabilidad en la protección de la niñez emergentes es el fortalecimiento de la participación comunitaria, los voluntarios para la promoción de la salud en la primera infancia y las redes locales de protección. Durante el ciclo programático se consolidaron consejos de niñez, comités comunitarios, redes de protección y plataformas juveniles que asumieron un rol activo en la identificación de riesgos, la activación de rutas de atención y la promoción de entornos protectores.

La evidencia muestra avances cuantificables en este ámbito. Destacan procesos como la formación de 94 líderes afrodescendientes y garífunas en resiliencia y cultura de paz, así como la capacitación de 71 chicas mentoras en ciudadanía, liderazgo y cambio de normas, quienes impulsaron acciones comunitarias sostenidas en territorios de alta vulnerabilidad, su relevancia radica en el rol multiplicador que estos actores cumplen dentro de la lógica del CS3: no son beneficiarios pasivos sino agentes de cambio que activan rutas de protección, promueven prácticas positivas de crianza y convivencia, e impulsan la exigibilidad de derechos en territorios donde la institucionalidad tiene presencia limitada. En comunidades afrodescendientes y garífunas con alta exposición a violencia y exclusión histórica, formar liderazgos locales con capacidad de identificar riesgos, movilizar redes y sostener acciones comunitarias contribuye directamente a los resultados del CPD en protección contra la violencia y abuso (Resultado 5) y en participación de niños y adolescentes en decisiones sobre su bienestar (Resultado 3.3), donde precisamente la base comunitaria y la corresponsabilidad son condiciones necesarias para que los servicios sean usados de forma informada y sostenida más allá de la intervención directa de UNICEF. Asimismo, plataformas juveniles como ConVida y las redes de comunicadores infantiles y juveniles permitieron que niñas, niños y adolescentes participaran activamente en procesos de incidencia local, formulando propuestas discutidas en espacios como los Consejos Municipales de Garantías de Derechos (CMGD).

Estos resultados reflejan un cambio en los comportamientos colectivos, donde comunidades e instituciones comenzaron a coordinar acciones para proteger a la niñez. Sin embargo, la evidencia también señala que estos procesos siguen siendo desiguales entre territorios y altamente dependientes del acompañamiento de UNICEF y sus socios. Desde el punto de vista cuantitativo, el fortalecimiento de comunidades y NNA para su protección contra la violencia alcanza el 86%, lo que confirma que la participación y corresponsabilidad avanzan, pero sin consolidarse de manera homogénea.

- **Desescalamiento del conflicto y convivencia pacífica: logros comunitarios con bajo nivel de institucionalización**

El trabajo de des escalamiento del conflicto y promoción de la convivencia pacífica constituye un ámbito donde se observan cambios de comportamiento relevantes, principalmente a nivel comunitario fortaleciendo capacidades locales para la resolución pacífica de conflictos a través de

metodologías novedosas y comunitarias que abordan la conflictividad desde un enfoque interseccional y participativo.

En comunidades del corredor seco, los grupos de padres y madres formados en habilidades parentales y resolución pacífica de conflictos mantuvieron reuniones regulares por iniciativa propia tras el cierre de los proyectos, lo que evidencia apropiación comunitaria y sostenibilidad social de las prácticas promovidas. No obstante, estos avances se concentran mayoritariamente en el ámbito comunitario y presentan bajo nivel de institucionalización, lo que limita su escalabilidad. Esta limitación se refleja también en el bajo desempeño del indicador 3.3.2, asociado al diálogo comunitario para transformar normas sociales y de género discriminatorias, que alcanza solo un 24%, confirmando que la transformación normativa y cultural requiere horizontes temporales más largos y una arquitectura SBC más robusta.

- **Enfoque de género y no dejar a nadie atrás: avances operativos con brechas estructurales**

El análisis del CS3 muestra avances relevantes en la incorporación operativa del enfoque de género y de no dejar a nadie atrás, especialmente en aquellas intervenciones orientadas a la crianza, la prevención de la violencia y la participación comunitaria. Estrategias como Crianza Positiva y Disciplina sin Violencia, incorporados en la Ruta de Atención Integral, permitieron trabajar de manera directa prácticas de crianza violentas y relaciones desiguales de poder en el hogar. Los monitoreos comunitarios reportan que aproximadamente el 78% de los cuidadores participantes informan una reducción en el uso del castigo físico y mejoras en la comunicación con sus hijas e hijos.

En términos de participación, se observan avances concretos en el liderazgo de niñas, adolescentes y mujeres. Además de las 71 chicas mentoras formadas en ciudadanía y cambio de normas, las intervenciones comunitarias promovieron una mayor participación femenina en redes de protección, procesos de mediación y espacios de toma de decisiones locales. En territorios indígenas y afrodescendientes, el fortalecimiento de liderazgos comunitarios permitió abordar de manera más pertinente prácticas culturales y barreras específicas que afectan a niñas y adolescentes.

No obstante, estos avances conviven con brechas persistentes. La aplicación del enfoque de género sigue siendo desigual entre territorios y sectores, y en algunos contextos continúa dependiendo del acompañamiento directo de UNICEF y sus socios. Persisten prácticas institucionales y actitudes de funcionarios permeadas por estigmas sociales y de género, particularmente en zonas étnicas y costeras, lo que afecta la confianza comunitaria y limita el acceso efectivo a servicios y mecanismos de protección.

- **Cambio de comportamiento: principal valor agregado y desafío estructural pendiente**

En conjunto, el CS3 muestra que sí han ocurrido cambios de comportamiento, aunque de manera emergente, no planificada ni gestionada estratégicamente. El mayor valor agregado del programa radica en haber contribuido a un cambio cultural emergente, donde comunidades e instituciones comienzan a asumir una mayor corresponsabilidad por la protección de la niñez y a colocarla en el centro de sus decisiones.

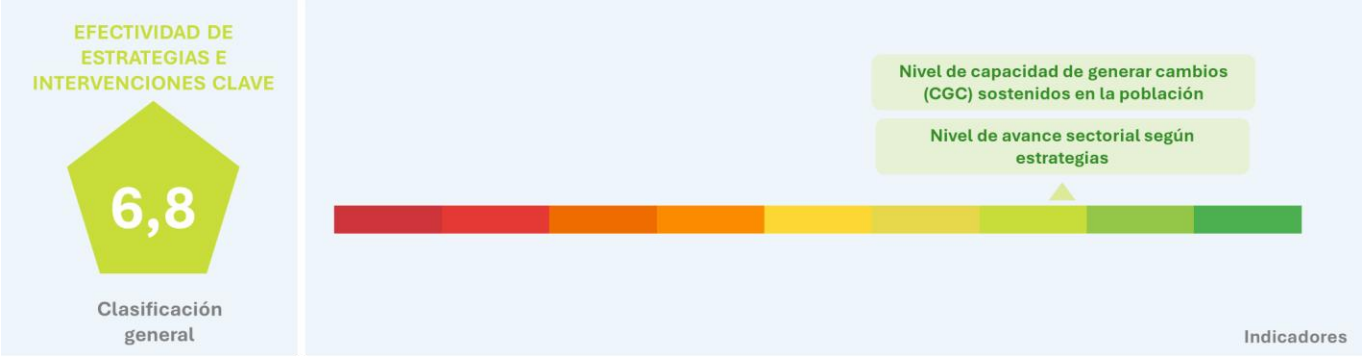
Al mismo tiempo, la evidencia confirma que el cambio de comportamiento continúa siendo el cuello de botella más resistente del sistema. La ausencia de una apuesta estratégica y técnica explícita de SBC, la falta de equipos especializados y la persistencia de estigmas sociales y crisis de confianza limitan la profundidad, escala y sostenibilidad de los cambios observados. Los avances logrados son significativos y plausibles, pero su consolidación requiere una mayor institucionalización del enfoque de cambio social y de comportamiento, así como mecanismos estables de financiamiento, monitoreo y aprendizaje que permitan transformar estos cambios emergentes en resultados escalables, sostenidos a largo plazo y directamente atribuibles a las intervenciones.

4.2.2. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias prioritarias y las intervenciones clave para la consecución de los resultados? ¿Qué elementos de estas estrategias han funcionado bien o no tan bien, y bajo qué circunstancias, particularmente en relación con el cambio sistémico y la obtención de resultados a gran escala para la infancia?

Hallazgo E4.

Las estrategias prioritarias de UNICEF fueron pertinentes y efectivas para generar cambios relevantes en políticas, sistemas y prácticas, incluyendo avances a nivel nacional como la creación y fortalecimiento de la SENAF, con contribuciones plausibles al cambio sistémico, aunque con niveles desiguales de consolidación y escala entre sectores y territorios.

Figura 30. Clasificación general e indicadores efectividad de estrategias e intervenciones clave



Elaboración propia: Isegoría

En términos evaluativos, el conjunto de estrategias transversales del Programa se sitúa en un nivel de madurez medio-alto (nivel 6,8[14]): han sido pertinentes, funcionales y capaces de generar

[14] El indicador IE-2 se calcula como el promedio simple de dos componentes: (A) nivel agregado de avance de las estrategias por sector y (B) nivel de capacidad de generar cambios sostenidos en la población (CGC): IE-2 = (A + B) / 2. El componente A se estima como el promedio simple del avance en siete dimensiones estratégicas (incidencia, alianzas, datos, participación, nexo, cambio social y de comportamiento y transformación), calculadas a partir del desempeño en los cinco sectores programáticos (salud, educación, WASH, protección de la niñez y protección social inclusiva). El componente B se calcula como el promedio simple del desempeño en las mismas siete dimensiones estratégicas, valorando su contribución a la generación y sostenimiento de cambios a escala poblacional, con base en el desempeño observado en los cinco sectores programáticos (ver Anexo 17 HN). Los resultados se expresan en una escala ordinal de 1 a 9: Bajo (1–2), avances nulos o muy limitados; Medio bajo (3–4), avances reales pero irregulares, con adopción parcial y baja

impactos visibles y replicables en contextos focalizados, con contribuciones plausibles al cambio sistémico. La incidencia institucional destaca como una fortaleza estratégica particularmente en la creación y fortalecimiento de la SENAF y en ámbitos como trata de personas y violencia sexual, mostrando una alta capacidad del Programa para aprovechar coyunturas políticas y posicionar la agenda de infancia como responsabilidad estatal y multisectorial. Al mismo tiempo, este desempeño convive con riesgos estructurales ya que la sostenibilidad de los avances depende de liderazgos políticos volátiles y de una continuidad administrativa incierta.

Más allá del desafío de institucionalización, la evidencia muestra un desempeño desigual entre estrategias. El cambio social y de comportamiento (SBC) presenta avances incipientes y fragmentados, con resultados aún limitados en escala, consistencia metodológica y medición de impacto, lo que reduce su contribución al cambio sistémico. En la TdC, esta debilidad del SBC es particularmente crítica porque es la estrategia más directamente vinculada al eslabón outputs-CS3: sin una arquitectura SBC robusta, la cadena de resultados hacia el cambio de prácticas familiares y comunitarias, condición definitoria de CS3, queda sin su mecanismo de transmisión más efectivo. Las alianzas, si bien sólidas con el gobierno, el sistema de Naciones Unidas y actores humanitarios, permanecen débiles con el sector privado y la academia, restringiendo su potencial como mecanismos sostenibles de gobernanza intersectorial.

La transformación digital avanza lentamente en el país; UNICEF ha actuado eficazmente como catalizador, con progresos claros en educación, pero con impactos aún fragmentados en otros sectores debido a brechas estructurales de interoperabilidad y marcos nacionales. En conjunto, las estrategias funcionan y explican resultados relevantes, pero su aporte sistémico se ve condicionado por heterogeneidades de desempeño, debilidades en SBC y alianzas estratégicas incompletas, así como por un entorno institucional que limita su consolidación a escala nacional (ver Anexo 17 HN para mayor detalle de la puntuación)[15].

Figura 31. Puntaje de avance y capacidad para generar cambios (CGC) de las estrategias

sostenibilidad; Medio (5), avances moderados con funcionamiento operativo inicial; Medio alto (6–7), funcionamiento establecido, con resultados visibles en contextos focalizados; y Alto (8–9), cambios consolidados, sostenidos y con capacidad de continuidad y escalamiento. Fuente documental: Teoría de Cambio, documentos programáticos, AMP e informes; y fuentes primarias: entrevistas con actores institucionales, socios implementadores, donantes y equipo UNICEF.

[15] El nivel de madurez de las estrategias (IE-2) se calcula como el promedio simple de dos componentes en escala 1–9: (A) Avance, que resume el grado de implementación/madurez de cada estrategia por sector, y (B) CGC, entendida como la capacidad de generar cambios sostenidos a escala poblacional (institucionalización, adopción y sostenibilidad de la estrategia). La escala se interpreta así: 1–2 bajo (pilotos incipientes), 3–4 medio-bajo (avances irregulares), 5 medio (operación inicial focalizada), 6–7 medio-alto (funcionamiento establecido con impactos visibles en territorios focalizados) y 8–9 alto (transformaciones consolidadas y sostenibles). El detalle por estrategia y sector se presenta en el Anexo 17 HN.



Elaboración propia: Isegoría

- **Incidencia, abogacía y comunicaciones**

La incidencia ha mostrado mayor efectividad cuando se ha orientado a reformas institucionales concretas, más que a acciones de sensibilización y comunicación aisladas. El acompañamiento a la creación y fortalecimiento de la SENAF constituye el ejemplo más robusto de esta estrategia, al contribuir a reordenar el marco institucional de protección de la niñez y a posicionar la agenda de infancia como un asunto de responsabilidad estatal y multisectorial. Para los actores encuetados, consideran en su mayoría que UNICEF es altamente efectivo en la implementación de estrategias para la incidencia (84,6%), tan solo un 11,5% considera que dicha efectividad es parcial.

Desde una perspectiva de género y de no dejar a nadie atrás, la incidencia de UNICEF fue particularmente relevante en ámbitos como trata de personas y violencia sexual al posicionar estos riesgos diferenciados en la agenda pública e institucional y promover cambios normativos y de estándares (protocolos y rutas de prevención y atención) como parte del diálogo técnico-político con el Estado, donde UNICEF apoyó el fortalecimiento de protocolos para la prevención y la mejora de la atención, la coordinación interinstitucional y el reconocimiento de riesgos diferenciados que afectan a niñas, adolescentes, niñez migrante y población en mayor situación de vulnerabilidad. En este marco, la mejora de la coordinación interinstitucional se entiende como resultado de esa abogacía técnica y del rol articulador para adoptar marcos comunes de respuesta, más que como una acción operativa aislada. Estos avances reflejan una contribución plausible al fortalecimiento del sistema nacional para la protección de la niñez, una gran capacidad del programa país para aprovechar las coyunturas políticas reseñadas en la teoría de cambio, aunque la sostenibilidad de estos avances permanece condicionada por el liderazgo político y la continuidad administrativa.

- **Alianzas y colaboración**

Las alianzas funcionaron principalmente como un medio habilitador del cambio, más que como un resultado en sí mismo. La evidencia muestra avances relevantes en la articulación con agencias del Sistema de Naciones Unidas, actores humanitarios y cooperación especializada (ver Hallazgo C4), así como acercamientos estratégicos con bancos multilaterales, especialmente en salud, WASH y

educación, que permitieron apalancar recursos y escalar logros e intervenciones sólidas, introducir estándares técnicos y posicionar prioridades sectoriales. En la TdC, las alianzas operan en el eslabón de condiciones habilitantes: son el mecanismo que amplía la escala y la sostenibilidad de los outputs, pero su debilidad con el sector privado (5) y la academia (5) reduce la capacidad del Programa de conectar sus outputs con fuentes de financiamiento y conocimiento que podrían sostener los outcomes de CS2 y CS3 sin dependencia de UNICEF.

En educación, se identifican primeros acercamientos al sector privado, orientados a conectividad e innovación educativa, aún en fases exploratorias. A nivel territorial, las alianzas con municipalidades y organizaciones comunitarias facilitaron la implementación y la aceptación social de las intervenciones. No obstante, estos arreglos siguen siendo dependientes de proyectos específicos, lo que limita su consolidación como mecanismos sostenibles de gobernanza intersectorial.

Tabla 24. Calidad de las alianzas

Tipo de actor	Calidad de la alianza	Evidencia clave
Gobierno nacional	**8**	La alianza es de carácter estratégico y sostenido, con altos niveles de confianza técnica y diálogo político continuo, aunque condicionada por la fragmentación institucional y la rotación del sector público.
Gobiernos locales	**7**	La relación es cercana y funcional en territorio, basada en cooperación operativa y resolución conjunta de problemas, pero con variabilidad en consistencia según capacidades y ciclos políticos locales.
Sociedad civil / ONGs	**7**	UNICEF mantiene una alianza histórica y políticamente relevante con la sociedad civil, basada en trayectorias compartidas de incidencia y defensa de los derechos de la niñez, con una articulación que ha sido sólida en momentos clave, pero variable según ciclos institucionales y diferencias de rol.
Sistema de Naciones Unidas	**8**	Existe una alianza estructurada y fluida, con mecanismos formales de coordinación interagencial y alto alineamiento técnico, aunque con límites derivados de mandatos y ritmos institucionales diversos.
Sector privado	**5**	La relación es aún incipiente y de carácter puntual, centrada en iniciativas específicas sin una arquitectura de colaboración sostenida ni objetivos estratégicos compartidos.
Academia	**5**	La alianza es esporádica y focalizada en actividades concretas y limitada articulación a agendas de investigación de mediano plazo.

Elaboración propia: Isegoría

- **Datos, investigación y gestión del conocimiento**

UNICEF realizó una contribución sustantiva a la generación y uso estratégico de evidencia, tanto a nivel nacional como territorial. A nivel país, estudios sectoriales y análisis técnicos informaron procesos de incidencia y planificación en áreas clave como matricula, cadenas de frio, nutrición, cuidados alternativo etc. A nivel local, los análisis situacionales fortalecieron la focalización y la calidad de la programación municipal con enfoque de niñez. En la TdC, esta estrategia opera transversalmente en todos los eslabones como condición habilitante de calidad: sin evidencia robusta y accesible, ni los outputs pueden focalizarse bien, ni los outcomes pueden monitorearse, ni los CS pueden demostrarse. Sin embargo, la limitada interoperabilidad de los sistemas públicos restringe el potencial de esta estrategia para sostener el eslabón de outcomes más allá del ciclo de acompañamiento de UNICEF.

De manera transversal, estos ejercicios incorporaron enfoques de género y no dejar a nadie atrás, visibilizando brechas que afectan de forma diferenciada a niñas, adolescentes, población garífuna, niñez migrante y adolescentes expuestos a violencia. Sin embargo, la limitada interoperabilidad de los sistemas públicos y la ausencia de mecanismos institucionalizados para el uso sistemático de la evidencia restringen su potencial transformador a largo plazo.

- **Cambio social y de comportamiento**

En el ámbito del cambio social y de comportamiento, la evidencia muestra avances incipientes y desiguales, con resultados aún limitados en términos de cambios sostenidos a escala. Durante el ciclo evaluado, la oficina contó con personal especializado dedicado a SBC únicamente durante 1-2 años (entre 2023 a 2024), lo que restringió el desarrollo de una estrategia integral y coherente. El esfuerzo más estructurado se concentró en el sector de inmunización, donde se comenzó a implementar una estrategia de SBC orientada a la demanda de vacunación; sin embargo, esta se encuentra todavía en una fase inicial y sus resultados en términos de impacto poblacional aún no pueden ser plenamente valorados.

En otros ámbitos, como violencia, entornos seguros y protección, se identifican múltiples actividades de comunicación, movilización comunitaria y participación, pero estas no configuran una estrategia de SBC sistemática ni cuentan con evidencia robusta de impacto. La evaluación de Espacios Seguros señala que, si bien las intervenciones contribuyeron a mejorar la percepción de seguridad y el acceso a servicios, los cambios en normas sociales y comportamientos no son claramente atribuibles ni sostenidos en el tiempo. La efectividad del SBC ha sido mayor a nivel operativo y cualitativo, pero limitada en términos de escala, consistencia metodológica y medición de resultados, lo que reduce su contribución al cambio sistémico durante el período evaluado.

Un elemento adicional que emerge con claridad del análisis es que la experiencia de cambio social y de comportamiento en inmunización ofrece aprendizajes relevantes para fortalecer el enfoque en otros sectores. Se apoyó en diagnósticos específicos de barreras comportamentales, un diseño multicapa que opera de manera coordinada en los niveles central, regional y comunitario, y una articulación estrecha con la comunicación institucional y con inversiones estructurales del sistema de salud, incluyendo su incorporación en el paquete de apoyo del préstamo para salud materno infantil. La evidencia documental muestra que este enfoque permitió ir más allá de campañas aisladas, abordando tanto comportamientos comunitarios como prácticas del personal de salud, y generando resultados más consistentes. Esta experiencia sugiere que el potencial del SBC en el Programa de País no reside en acciones puntuales, sino en su integración temprana, basada en evidencia y vinculada a reformas e inversiones sectoriales, un aprendizaje que puede orientar el fortalecimiento del enfoque en ámbitos como protección, violencia y entornos seguros.

- **Programación en el nexo humanitario-desarrollo, paz y resiliencia**

La visión de nexo humanitario-desarrollo emerge como una de las fortalezas distintivas del programa país. La articulación entre respuesta humanitaria, recuperación temprana y desarrollo local permitió avanzar hacia estrategias más integradas, incorporando de manera explícita el enfoque de paz en territorios afectados por violencia, movilidad humana y riesgos climáticos. En la TdC, el nexo opera transversalmente en todos los eslabones y es la estrategia con mayor capacidad de sostener la cadena de resultados ante disrupciones: en el eslabón de outputs, combina recursos humanitarios y de desarrollo en una misma intervención; en el eslabón de CS1, fortalece la coordinación interinstitucional ante crisis; en CS2, sostiene la continuidad de servicios; y en CS3, moviliza redes comunitarias que mantienen la corresponsabilidad incluso cuando las instituciones formales fallan.

Por ejemplo, en movilidad humana, consorcios como LIFE permitieron una respuesta multisectorial (nutrición, WASH, protección, educación y albergues) con flexibilidad financiera para reasignar recursos según necesidades, incluyendo fondos de contingencia, y con innovaciones replicadas por otros actores (p. ej., las "casitas de higiene" en lugar de kits cerrados); en protección, el uso de transferencias monetarias en contextos de violencia fue reportado como herramienta eficaz para reducir barreras de acceso a servicios y habilitar evacuaciones de emergencia en menos de 24 horas; y en salvaguardias, la co-construcción de un protocolo AAP/PSEA en consorcios y su posterior tránsito a un mecanismo colectivo nacional se identifica como un cambio sistémico que supera la lógica de proyecto.

Estos avances fortalecieron la resiliencia comunitaria y la coherencia de la respuesta intersectorial, aunque su alcance continúa siendo selectivo, lo que limita su consolidación como política pública sostenida. Pues estas experiencias conviven con oportunidades perdidas de hacer nexo: persistieron debilidades para estandarizar rutas interagenciales y gestión de casos (especialmente en violencia y VBG/trata), se percibe una incorporación tardía de riesgos críticos como reclutamiento forzado, y en varios contextos la presión por metas/plazos humanitarios y la dependencia de un solo financista limitaron la consolidación de capacidades sostenibles; además, la conexión con sistemas públicos (p. ej., protección social para respuestas de cash) y la armonización interagencial no siempre se materializaron, manteniendo algunas respuestas más cercanas a la lógica de corto plazo que a soluciones estructurales

- **Transformación digital**

La transformación digital mostró avances concentrados principalmente en educación, donde se fortalecieron la conectividad, las plataformas de aprendizaje y la gestión escolar digital, contribuyendo a la continuidad educativa en contextos vulnerables. En otros sectores, los avances fueron más fragmentados.

La evidencia señala que los principales cuellos de botella se relacionan con la falta de interoperabilidad entre sistemas públicos, la ausencia de marcos nacionales consolidados y brechas estructurales de digitalización que exceden el mandato de UNICEF. En este contexto, la organización ha actuado como catalizador de innovaciones, más que como garante de una transformación sistémica digital.

En conjunto, la evidencia indica que UNICEF logró establecer estrategias transversales funcionales y pertinentes, con contribuciones plausibles al cambio sistémico, particularmente en protección de la niñez, incidencia institucional, participación comunitaria y programación en clave de nexo. Los enfoques de género y no dejar a nadie atrás están presentes de manera más consistente cuando las estrategias se anclan en problemáticas estructurales específicas.

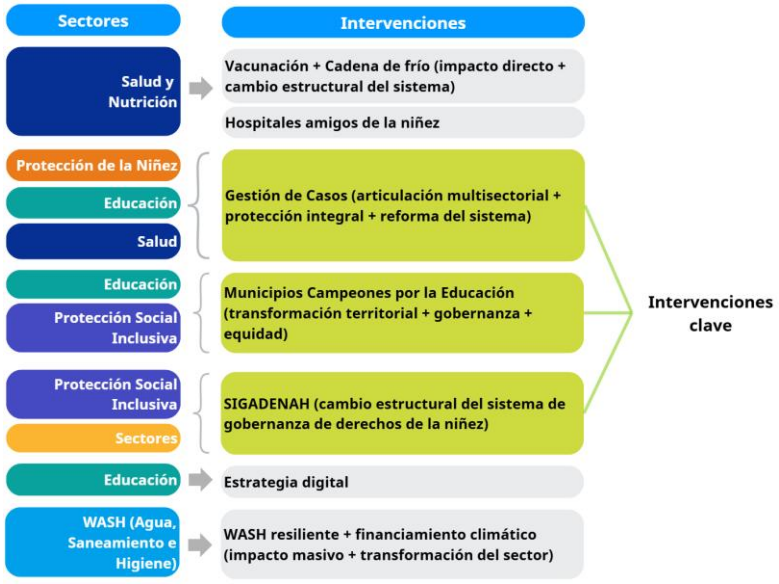
Hallazgo E5.

UNICEF Honduras ha consolidado un conjunto de intervenciones ancla con capacidad de transformar prácticas institucionales y fortalecer la gobernanza territorial de los derechos de la niñez, representadas en Municipios Campeones, SIGADENAH municipal y gestión de casos comunitaria multisectorial. Su efectividad combina liderazgo político local, intersectorialidad operativa y uso de evidencia territorial para focalizar a la niñez más excluida (género/LNOB). Funcionan mejor donde hay CMGD activos, continuidad de equipos

y articulación AMHON-SEDUC y redes comunitarias/municipales fuertes. Aunque su escalabilidad sigue limitada por rotación institucional, dependencia del acompañamiento técnico de UNICEF y restricciones presupuestarias.

La evidencia del ciclo programático confirma que UNICEF Honduras ha implementado un conjunto amplio de intervenciones sectoriales efectivas, con resultados tangibles en cobertura, calidad y fortalecimiento institucional. En salud y nutrición destacan la vacunación con cadena de frío y el modelo de Hospitales Amigos de la Niñez; en educación, la estrategia digital; en WASH, el enfoque de WASH resiliente articulado a financiamiento climático; en protección social inclusiva, el SIGADENAH; y en protección de la niñez, la gestión de casos con articulación multisectorial.

Figura 32. Intervenciones clave de UNICEF seleccionadas



Elaboración propia: Isegoría

Dentro de este portafolio, la evaluación identifica tres intervenciones clave Municipios Campeones por la Educación, el fortalecimiento del SIGADENAH municipal y la gestión de casos con enfoque comunitario no por ser las únicas efectivas, sino porque presentan mayor capacidad para explicar cómo se producen cambios sistémicos a escala territorial, especialmente en contextos de alta desigualdad y exclusión. Desde la TdC, estas tres intervenciones son las que muestran mayor capacidad de activar simultáneamente más de un eslabón de la cadena de resultados: generan outputs verificables, contribuyen a outcomes de CS1 y CS2, y en los territorios con condiciones más favorables comienzan a alimentar el eslabón de CS3.

El análisis comparativo de estas intervenciones muestra patrones comunes de efectividad. El primero es el liderazgo político local como condición habilitante del cambio: cuando alcaldías y autoridades territoriales asumen compromisos explícitos con la niñez, se consolidan procesos de articulación intersectorial y se sostienen resultados. En la TdC, este liderazgo opera como condición habilitante del eslabón outputs-CS1: sin un actor político local comprometido, los outputs de coordinación interinstitucional y planificación basada en evidencia no se traducen en el fortalecimiento del sistema territorial de garantía de derechos que CS1 requiere. El segundo es la

intersectorialidad operativa, que permite responder de manera integrada a problemáticas complejas como la exclusión educativa, la violencia basada en género y la movilidad humana. En la TdC, esta intersectorialidad es la que permite que un mismo output active simultáneamente dimensiones de CS1 (coordinación institucional) y CS2 (acceso integrado a servicios), maximizando el rendimiento de cada intervención en la cadena de resultados.

Un tercer patrón central es el uso sistemático de evidencia territorial para focalizar intervenciones, donde los enfoques de género y de no dejar a nadie atrás se materializan de forma concreta. Municipios Campeones por la Educación prioriza a niñas, niños y adolescentes fuera del sistema educativo, incluyendo adolescentes expuestos a violencia y niñez migrante retornada; el SIGADENAH permite visibilizar brechas territoriales y orientar decisiones hacia municipios y comunidades con mayores niveles de exclusión; y la gestión de casos focaliza la respuesta en niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual, trata y otras formas de violencia, incorporando consideraciones diferenciadas por edad y género.

Figura 33. Intervenciones clave: cómo transformar las prácticas institucionales



Elaboración propia: Isegoría

No obstante, el análisis identifica límites estructurales persistentes. La alta rotación institucional, la dependencia del acompañamiento técnico y las limitaciones presupuestales representan un riesgo para la sostenibilidad y escalabilidad de las intervenciones.

Finalmente, el Programa de País combina intervenciones sectoriales efectivas con un núcleo de intervenciones clave que explican cómo se generan cambios sistémicos en territorios marcados por desigualdades estructurales. La evidencia muestra que cuando el liderazgo local, la articulación intersectorial, el uso de evidencia y la focalización en niñas, niños y adolescentes más excluidos convergen, las intervenciones logran impactos sostenidos. El principal desafío hacia el próximo ciclo es profundizar la apropiación institucional de estos enfoques, incluido el de género, para reducir la dependencia de proyectos y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 25. Análisis comparativo por intervención

Intervención	Qué funcionó bien	Qué no tan bien / desafíos	Circunstancias clave
Municipios Campeones por la Educación	Movilización política municipal; competencia positiva; apropiación local total; gobernanza basada en evidencia y construcción de soluciones propias, cambio de norma institucional ("la educación es tarea de todos").	Riesgos de sostenibilidad si se reduce acompañamiento técnico; falta de incentivos financieros.	Funcionó mejor en municipios con liderazgo político fuerte y articulación AMHON-SEDUC.
Gestión de casos y fortalecimiento comunitario	Reducción de fragmentación institucional; respuesta intersectorial local; construcción de redes comunitarias de protección, construcción de soluciones propias	Alta rotación de personal; dependencia de cooperación; débil institucionalización.	Muy efectiva en contextos donde hubo continuidad de liderazgo local y apoyo intersectorial.
Fortalecimiento del SIGADENAH municipal	Gobernanza basada en evidencia; articulación con SITAN; uso de datos en planificación municipal, planificación a partir de lo propio	Rotación técnica, baja conectividad y desigualdad territorial; falta de reconocimiento normativo.	Avanza más donde CMGD están activos y existe apoyo político municipal.

Elaboración propia: Isegoría

4.2.3. ¿En qué medida UNICEF ha introducido e implementado modelos innovadores de manera efectiva para su implementación a gran escala a través de los sistemas nacionales?

Hallazgo E6.

Los modelos programáticos introducidos por UNICEF Honduras muestran efectividad territorial y capacidad innovadora, pues operan como arquitecturas intersectoriales (educación-protección-salud-WASH-gobernanza local) que cambian prácticas institucionales y llegan de forma verificable a NNA excluidos, superando la lógica de pilotos aislados. Para consolidarse como mecanismos de cambio sistémico a gran escala aun depende de fortalecer su integración, la calidad de la implementación y escalabilidad a través de los sistemas nacionales.

Figura 34. Clasificación general e indicadores de modelos programáticos priorizados



Elaboración propia: Isegoría

En términos evaluativos, los modelos programáticos del Programa de País alcanzan un nivel de madurez medio-alto (promedio 7,2[16]), lo que indica que UNICEF Honduras ha logrado ir más allá de intervenciones piloto o aisladas y ha construido arquitecturas programáticas capaces de generar cambios verificables en territorios complejos.

Tabla 26. Desempeño en la implementación de los modelos

Modelo	Nivel Implementación	Nivel de Fidelidad [17]	Desempeño de Implementación
Modelo 1. Atención integral a la Primera Infancia	8,0	8,0	**8,0**
Modelo 2. Escuela Comunidad	7,0	7,5	**7,3**
Modelo 3. Protección de NNA en contextos de alta exposición a violencia	6,5	7,0	**6,8**
Modelo 4. Fortalecimiento al SIGADENAH	8,0	7,0	**7,5**
Modelo 5. Reintegración sostenible de niñez migrante retornada	6,5	6,0	**6,3**
Desempeño total			**7,2**

Elaboración propia: Isegoría

Los modelos de Primera Infancia, Escuela-Comunidad, SIGADENAH y Protección en contextos de violencia muestran un anclaje a las necesidades de la niñez hondureña (ver hallazgo P1 y P2), capacidad real para articular sectores, modificar prácticas institucionales y llegar de manera efectiva a niñas, niños y adolescentes excluidos. Este desempeño confirma que el Programa no opera solo por proyectos, sino a través de lógicas de transformación territorial con potencial sistémico.

Sin embargo el análisis comparado identifica que, si bien los modelos sí incluyen indicadores de resultado, efecto e impacto en sus marcos y planes de M&E, la evidencia "más sólida y continua" sigue concentrándose en productos/cobertura y en capacidades/estructuras, mientras que la medición de calidad de procesos y de resultados intermedios comparables enfrenta límites prácticos: varios resultados dependen de fuentes externas (registros sectoriales, pruebas nacionales) con periodicidad y atribución limitadas, y algunos planes reconocen brechas instrumentales para capturar dimensiones clave de calidad (p. ej., participación significativa medida desde la voz de NNA) o componentes aún en desarrollo. Esta limitación reduce la capacidad del sistema de seguimiento para medir con igual fuerza (y con instrumentos plenamente operativos) la fidelidad/calidad de implementación y los cambios intermedios que explican por qué y cómo se producen los impactos, con excepciones donde ya existen instrumentos más robustos, además de limitaciones para demostrar el impacto, aprender de la implementación y sustentar el escalamiento a través de los sistemas nacionales, en línea con lo documentado por la literatura evaluativa internacional (OECD-DAC, 2019; UNICEF, 2021).

[16] El índice IE-3 (ver Anexo 5 HN) mide el desempeño en la implementación de modelos innovadores con potencial de escalamiento a través de los sistemas nacionales y se calcula como el promedio simple del desempeño de cinco modelos programáticos priorizados: (A-M1) Primera Infancia, (B-M2) Escuela-Comunidad, (C-M3) Protección de NNA en contextos de alta exposición a violencia, (D-M4) SIGADENAH y (E-M5) Reintegración sostenible de niñez migrante retornada: IE-3 = (A + B + C + D + E) / 5. El desempeño de cada modelo se estima como el promedio simple entre su nivel de implementación y su nivel de fidelidad (ver Tabla 26). Los resultados se expresan en una escala ordinal de 1 a 9: bajo (1–2, implementación incipiente o marginal), medio bajo (3–4, implementación parcial e irregular), medio (5, implementación real pero limitada), medio alto (6–7, implementación sólida con cobertura relevante) y alto (8–9, implementación amplia y sostenida en múltiples territorios). Fuentes documentales: informes, evaluaciones, sistematizaciones, teoría de cambio de modelos y documentos programáticos; fuentes primarias: entrevistas con actores institucionales, socios implementadores, donantes y equipo UNICEF.

[17] Fidelidad (de implementación): se refiere al grado en que un modelo se ejecuta en la práctica "tal como fue concebido" (sus componentes esenciales, público objetivo, secuencia y forma de entrega), en contraste con una aplicación parcial o muy adaptada que altera el "núcleo" del modelo. En implementación, la fidelidad suele mirarse como un conjunto de dimensiones: adherencia (qué componentes se implementan), dosis/exposición (con qué intensidad y duración), calidad de la entrega, respuesta/participación de los usuarios y diferenciación (que el modelo se distinga de otras intervenciones). No solo varía el avance del despliegue, sino también qué tan consistentemente se aplica el modelo en distintos territorios/equipos; y esa consistencia importa porque es lo que permite atribuir resultados al modelo y sostener su escalamiento con mayor probabilidad.

Por otro lado, el patrón que emerge es desigual, los modelos funcionan bien "donde están", pero aún no operan como un sistema integrado ni como mecanismos plenamente reabsorbidos por el Estado. La evidencia muestra que su impacto depende en exceso de condiciones locales favorables (liderazgo municipal, equipos estables, acompañamiento técnico de UNICEF) y que su escalabilidad está limitada por brechas financieras y de interoperabilidad institucional. En consecuencia, el cuello de botella no es la efectividad de los modelos en territorio, sino su transición desde experiencias sólidas y replicables hacia políticas públicas estables capaces de sostenerse y expandirse sin dependencia estructural de UNICEF. Aun cuando se ha trabajado junto al Estado, la evidencia de entrevistas sugiere que el "anclaje" no se consolida cuando los modelos no quedan amarrados a un costo y preacuerdo formal de escalamiento (y, por tanto, a una fuente presupuestaria y metas de expansión), tal como advierte representantes de UNICEF; cuando persisten brechas de capacidad territorial y financiamiento en instituciones rectoras y gobiernos locales; y cuando la interoperabilidad/digitalización para seguimiento y gestión sigue incompleta (p. ej., uso desigual de módulos municipales y sistemas de registro), como señalan AFP del SNU. Además, estos mismos actores y socios de implementación indican que hay límites de gobernanza operativa que impiden convertir aprendizajes en práctica institucional homogénea (rutas y derivaciones interagenciales, estandarización de gestión de casos); y tensiones de coordinación en arreglos colaborativos (p. ej., "saltos" al liderazgo del consorcio. Finalmente, algunas mejoras dependen del acompañamiento municipio a municipio porque no están plenamente incorporadas en instrumentos oficiales (por ejemplo, guías/rúbricas), y se observan desajustes de engranaje con estrategias nacionales/estructuras locales, lo que en conjunto mantiene la sostenibilidad y la expansión sujetas a condiciones locales favorables y al soporte técnico de UNICEF.

- **Pertinencia y alineación con estándares internacionales**

El análisis de la evidencia programática, las entrevistas con actores nacionales y territoriales, y la revisión comparada de literatura internacional indican que UNICEF Honduras ha introducido e implementado un conjunto de modelos programáticos relevantes, alineados con estándares globales y altamente pertinentes para el contexto del país. Estos modelos han contribuido a transformar prácticas en territorios priorizados, fortalecer la gobernanza local de los derechos de la niñez y mejorar la respuesta a múltiples privaciones que afectan a niñas, niños y adolescentes, especialmente aquellos en situación de mayor exclusión.

De manera transversal, los modelos comparten una orientación territorial e intersectorial, coherente con el enfoque de nexo humanitario-desarrollo-paz del Programa de País. Esta lógica ha permitido articular educación, protección, salud, WASH y gobernanza local para responder a contextos de violencia, movilidad humana, pobreza y exclusión. En la práctica, los modelos han facilitado el acceso a servicios integrados para poblaciones tradicionalmente excluidas, como niñas y niños fuera del sistema educativo, adolescentes expuestos a violencia, niñez migrante no acompañada y comunidades garífunas. Este patrón es consistente con la evidencia internacional, que señala que los modelos con mayor potencial de impacto sostenido son aquellos que operan desde el territorio y promueven respuestas multisectoriales coordinadas (OECD-DAC, 2019; UNICEF, 2021).

- **Madurez diferenciada entre modelos**

Desde una perspectiva comparativa, los modelos presentan niveles diferenciados de implementación y fidelidad, con puntajes que oscilan entre 6 y 8 en la escala de madurez. El modelo de Primera Infancia se posiciona como el más maduro (nivel 8, alta fidelidad), con trayectoria sostenida, coherencia técnica y resultados consistentes. En contraste, el modelo de Protección de NNA en contextos de alta exposición a la violencia es el más reciente (nivel 6, fidelidad media), altamente focalizado y con fuerte capacidad para llegar a niños y adolescentes en situaciones de riesgo extremo, pero aún en proceso de consolidación institucional. Modelos como Escuela-Comunidad y SIGADENAH se sitúan en un nivel intermedio-alto (nivel 7), con funcionamiento estable y potencial claro de escalamiento, aunque con desafíos estructurales pendientes.

El análisis comparativo evidencia diferencias sustantivas en alcance y lógica de cambio. El modelo de Escuela-Comunidad destaca por su carácter amplio e integral, al combinar aprendizaje, entornos seguros, participación y protección. Esta amplitud ha sido clave para movilizar actores y responder a múltiples privaciones; sin embargo, también introduce el riesgo de dispersión de esfuerzos y de diluir la lógica causal del cambio si no se priorizan con claridad los componentes críticos que explican los resultados. En contraste, el modelo de Reintegración y Movilidad opera como un modelo más acotado y demostrativo, con arquitectura técnica clara y resultados verificables en contextos específicos, pero cuyo potencial de sostenibilidad y escala depende de su reabsorción funcional dentro de otros modelos territoriales (educación, protección, SIGADENAH), más que de su expansión como modelo independiente.

- **SIGADENAH como plataforma de gobernanza local**

El modelo de SIGADENAH ocupa un lugar estratégico en el ecosistema programático. Más allá de su función como sistema integral de protección, actúa como plataforma de gobernanza local, permitiendo a los municipios producir diagnósticos propios, coordinar sectores y priorizar acciones en favor de la niñez. La evidencia muestra que SIGADENAH contribuye a focalizar mejor las intervenciones, fortalecer la coordinación intersectorial y visibilizar brechas que afectan de manera diferenciada a niñas, niños y adolescentes. No obstante, su potencial sistémico está condicionado por brechas de financiamiento público, rotación técnica y limitada interoperabilidad con otros sistemas sectoriales.

- **Integración entre modelos y lógica sistémica**

Un hallazgo transversal del análisis comparativo es que los modelos operan de facto como sistemas interdependientes, aunque no siempre estén diseñados ni gestionados explícitamente como un conjunto integrado. Los resultados más sólidos se observan cuando educación, protección, salud, WASH y gobernanza local interactúan simultáneamente en el territorio. La ausencia de una teoría de cambio sistémica explícita entre modelos limita la capacidad de explicar resultados, priorizar cuellos de botella y fundamentar decisiones de escalamiento, tal como advierte la literatura internacional sobre reformas sectoriales complejas (World Bank, 2018; OECD, 2020).

- **Calidad de la implementación como factor crítico**

La evidencia cualitativa resalta que la calidad de la implementación es un determinante central de los resultados. La efectividad de los modelos depende de la capacidad técnica, continuidad y articulación de los equipos implementadores en territorio. Esta variabilidad explica diferencias

significativas entre municipios, incluso cuando el diseño técnico del modelo es sólido. Este hallazgo es consistente con evaluaciones internacionales que muestran que la calidad del actor implementador predice el impacto con mayor fuerza que el diseño del modelo en sí (Fixsen et al., 2005; UNICEF, 2022).

- **Enfoques transversales y barreras estructurales**

En relación con los enfoques transversales, los modelos muestran avances claros en la aplicación del principio de no dejar a nadie atrás, al priorizar a poblaciones con mayores privaciones, incluyendo niñas y niños no escolarizados, víctimas de violencia, adolescentes en contextos de alta exposición y niñez migrante. El enfoque de género se incorpora de manera más visible en protección frente a la violencia, participación adolescente, entornos escolares seguros e higiene menstrual, con ejemplos concretos en prevención de violencias y atención diferenciada a niñas y adolescentes.

La evidencia cualitativa recogida en entrevistas con actores territoriales y nacionales muestra que la efectividad de los modelos no depende únicamente de su diseño técnico o de su articulación intersectorial, sino también de normas institucionales, prácticas informales y relaciones de poder preexistentes que condicionan su implementación. En distintos territorios persisten prácticas que reproducen discriminación étnica, estigmatización de adolescentes en contextos de violencia, criminalización de la juventud y desconfianza hacia niñas, niños y adolescentes migrantes, lo que limita el funcionamiento pleno de rutas de protección, gestión de casos y mecanismos de participación. Estas dinámicas se manifiestan de forma particular en comunidades garífunas, en contextos de alta exposición a la violencia y en la atención a adolescentes varones, donde el sesgo institucional puede debilitar la respuesta intersectorial incluso cuando las estructuras formales están instaladas.

4.3. Coherencia

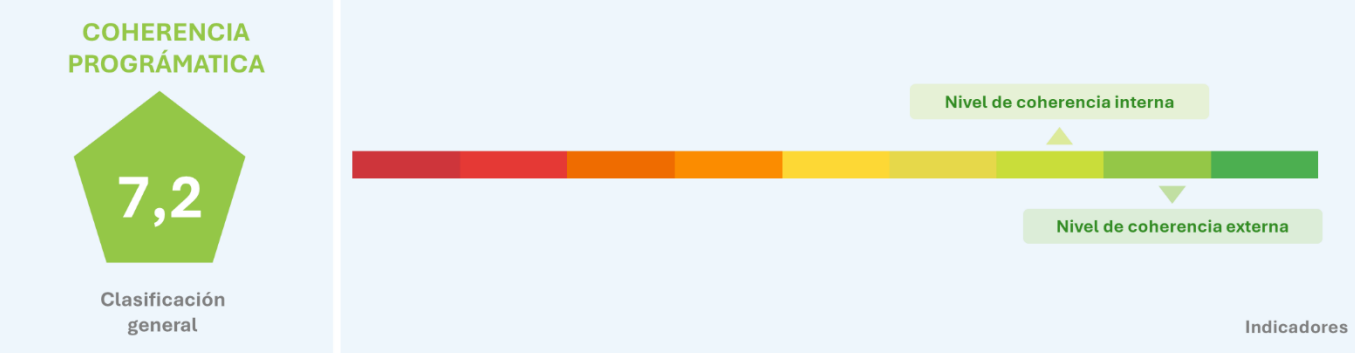
4.3.1. ¿En qué medida las intervenciones de UNICEF promueven sinergias entre sí y fomentan la colaboración entre los equipos de UNICEF (coherencia interna)? ¿Están adecuadamente coordinadas con las políticas públicas a nivel nacional y subnacional, así como con otros actores, incluidos los socios del Equipo de País de las Naciones Unidas (coherencia externa)?

Hallazgo C1.

UNICEF ha avanzado hacia una operación claramente intersectorial, que combina coherencia interna alta y coherencia externa muy alta. La coherencia interna se ha fortalecido gracias a modelos programáticos que promueven el trabajo conjunto entre sectores, al liderazgo técnico que sostiene la coordinación intersectorial y a la práctica territorial, donde estos enfoques funcionan de manera más efectiva. Por su parte, la coherencia externa se ve

reforzada por la alineación con políticas nacionales y subnacionales y por una coordinación constante con el SNU, donantes y sociedad civil, lo que posiciona a UNICEF como un actor confiable y un referente técnico en el territorio. Para consolidar esta capacidad se requiere integrar la multisectorialidad en el financiamiento, los sistemas de información y la planificación del próximo ciclo.

Figura 35. Clasificación general e indicadores de coherencia programática



Elaboración propia: Isegoría

UNICEF Honduras ha avanzado de manera significativa hacia una operación intersectorial y altamente alineada con su entorno institucional (7,2[18]). La evaluación evidencia un nivel alto de coherencia interna y un nivel muy alto de coherencia externa, reflejando avances sustantivos tanto en la articulación entre sectores al interior de la oficina como en su alineación con las políticas públicas, el Sistema de Naciones Unidas, los donantes y la sociedad civil. Este desempeño de UNICEF Honduras es coherente con el patrón observado en evaluaciones recientes de Programas de País, donde la coherencia externa suele preceder y superar a la coherencia interna, y la intersectorialidad enfrenta mayores dificultades para consolidarse operativamente, en Honduras esto también ocurre, aunque con una coherencia interna ya en nivel alto, lo que sugiere una fase más avanzada de intersectorialidad operativa que la media regional.

Estos resultados se sustentan en evidencia documental (Reportes Anuales de la Oficina, 2022-2024), el análisis de prácticas programáticas y la percepción consistente de contrapartes gubernamentales, socios implementadores, donantes y agencias del Sistema de Naciones Unidas, triangulada con resultados de la encuesta, lo que reduce el riesgo de sesgos asociados a fuentes exclusivamente cualitativas.

En términos de coherencia interna, UNICEF Honduras alcanza un 75 % del puntaje máximo, ubicándose en un nivel alto. Este resultado refleja una transición desde modalidades predominantemente sectoriales hacia esquemas de intervención intersectoriales, especialmente a

[18] El indicador IC-1 mide el nivel de coherencia programática del Programa de País y se calcula como el promedio simple de dos componentes: (A) coherencia interna y (B) coherencia externa: IC-1 = (A + B) / 2. El componente A (coherencia interna) se estima como el promedio simple de siete criterios: liderazgo intersectorial, integración programática, coordinación entre sectores, práctica intersectorial en territorio, uso de información intersectorial, planificación integrada y coherencia financiera (ver Tabla 27). El componente B (coherencia externa) se calcula como el promedio simple de ocho criterios: alineación con políticas nacionales y subnacionales, coherencia con donantes, reconocimiento externo, participación en espacios multisectoriales, complementariedad con el Sistema de Naciones Unidas y articulación con sistemas nacionales (ver Tabla 28). Ambos componentes se valoran en una escala ordinal de 1 a 9, definida de la siguiente manera: Muy bajo (1–2), coherencia nula o muy limitada; Bajo (3–4), coherencia parcial e irregular; Medio (5), coherencia moderada; Alto (6–7), coherencia consistente y operativa; Muy alto (8–9), coherencia consolidada y sistemática. Fuentes documentales: Teoría de Cambio, AMP, UNSDCF, planes sectoriales, modelos de intervención, planes de trabajo e informes técnicos; fuentes primarias: entrevistas y encuestas a equipos de UNICEF, instituciones gubernamentales, donantes y socios implementadores.

través de los modelos territoriales del Programa de País. Los sectores de educación, protección, salud y nutrición, WASH y políticas sociales interactúan de manera más sistemática tanto en la planificación como en la implementación en territorio, lo que se traduce en respuestas más integradas frente a las necesidades de niñas, niños y adolescentes. Este patrón es característico de una fase avanzada de intersectorialidad operativa, aunque aún no plenamente institucionalizada.

Tabla 27. Valoración de la coherencia interna

Criterios para evaluar	Nivel (1-9)	Evidencia
Liderazgo intersectorial	**8**	Gobierno, ONG, donantes y SNU describen a UNICEF como referente técnico, articulador y generador de evidencia. "UNICEF llena vacíos del Estado", si bien este liderazgo cumple aún una función compensatoria frente a debilidades estructurales de los sistemas.
Integración programática a través de modelos	**7**	Los modelos obligan a concurrencia sectorial. Entrevistas de MyE, WASH, Protección, Educación y Políticas Sociales lo confirman: "ya no hay socios por sector; la mayoría de DP involucra 2, 3 o 4 sectores". Diseño programático que exige concurrencia técnica desde la formulación.
Coordinación entre sectores	**7**	Socios, SNU, Gobierno Nacional y Donantes reconocen coordinación fluida entre sectores de UNICEF. Se alude repetidamente a "reuniones intersectoriales", "coordinación interna" y "trabajo conjunto, lo que se traduce en mecanismos más frecuentes de planificación y ejecución conjunta entre equipos sectoriales.
Práctica intersectorial en territorio	**7**	UNICEF es "ancla técnica" en el Marco de Cooperación, mesas interagenciales y HRP. Pero algunas agencias mencionan capacidad limitada de UNICEF para responder rápidamente o liderar ciertos espacios lo que introduce heterogeneidad en la práctica intersectorial según el contexto.
Interoperabilidad y uso intersectorial de información	**6**	ONGs internacionales reconocen que los modelos evitan duplicidades y ordenan territorio. Algunas OSC piden mayor participación en diseño o toma de decisiones y se constata que la información aún no se utiliza de manera sistemática para análisis intersectoriales integrados.
Planificación y resultados integrados	**6**	Se avanza en protocolos nacionales (protección, educación, salud) y en datos locales (SIGADENAH/SITAN) pero la ausencia de metas intersectoriales limita la medición de efectos combinados.
Coherencia financiera	**6**	Donantes valoran liderazgo de UNICEF, alineación temática y confiabilidad. Los Reportes Anuales de la Oficina muestran proyectos basados en modelos multisectoriales aunque la estructura presupuestaria sigue organizada mayoritariamente por sector.
Total	**47**	
Puntaje máximo posible	**63**	
Coherencia interna	**75%**	

Elaboración propia: Isegoría

Este avance está estrechamente asociado al rol estructurador de los modelos programáticos, que operan como dispositivos de integración intersectorial, induciendo concurrencia técnica entre sectores y promoviendo dinámicas más cohesionadas de planificación y ejecución en Consejos Municipales, procesos SITAN, mesas locales y rutas de atención. El juicio sobre el carácter "estructurador" de los modelos es predominantemente cualitativo, fundamentado en entrevistas con equipos sectoriales de UNICEF y socios implementadores. La evaluación justifica este abordaje cualitativo porque la matriz no incluye un indicador cuantitativo directo de integración intersectorial entre sectores de UNICEF. En línea con patrones identificados en otras evaluaciones, la intersectorialidad se expresa con mayor claridad en el nivel territorial que en los sistemas internos de gestión lo que confirma la predominancia de una coherencia de tipo funcional.

La evaluación identifica tres limitaciones estructurales que condicionan la consolidación de la coherencia interna:

- una arquitectura financiera predominantemente sectorial, que restringe la financiación de resultados integrados;
- sistemas de información organizados por sector, sin tableros ni análisis intersectoriales que permitan seguir trayectorias completas de niñas, niños y adolescentes;
- marcos de resultados fragmentados, anclados en indicadores sectoriales, que no capturan plenamente los efectos combinados de las intervenciones.

Estas limitaciones indican que la coherencia interna observada corresponde principalmente a una coherencia de carácter funcional, sostenida por arreglos de gestión, liderazgo intersectorial activo y prácticas operativas en territorio, más que por mecanismos plenamente institucionalizados.

El liderazgo de la Representación y del equipo directivo ha sido un factor habilitador central de esta coherencia funcional. No obstante, la dependencia de estos arreglos de liderazgo para sostener la convergencia intersectorial expone los avances alcanzados a riesgos de sostenibilidad frente a cambios en equipos, prioridades o estructura organizacional.

En cuanto a la coherencia externa, UNICEF Honduras alcanza un 84% del puntaje máximo, ubicándose en un nivel muy alto. Existe una alineación sólida y ampliamente reconocida con las políticas públicas nacionales y subnacionales, así como un posicionamiento técnico robusto frente a ministerios sectoriales, municipalidades, donantes, agencias del Sistema de Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil. UNICEF es percibido de manera consistente como un actor confiable y legítimo, que complementa la acción del Estado y aporta valor agregado en contextos de capacidades institucionales limitadas una característica que coincide con patrones observados en evaluaciones recientes, aunque en Honduras se traduce de manera más consistente en articulación territorial.

Tabla 28. Valoración de la coherencia externa

Criterios para evaluar	Nivel (1-9)	Evidencia
Alineación con políticas subnacionales (municipios y gobernaciones)	8	SIGADENAH, SITAN municipal, Consejos Municipales y modelos territoriales son altamente valorados por AMHON y alcaldías. Los modelos son utilizados para planificar y priorizar la niñez a nivel local.
Coherencia con donantes y mecanismos de financiamiento	8	Donantes valoran el liderazgo de UNICEF, la alineación temática y la confiabilidad institucional. Los Reportes Anuales de la Oficina muestran proyectos basados en modelos multisectoriales y UNICEF moviliza fondos multilaterales.
Reconocimiento externo del valor agregado de UNICEF	8	Gobierno, ONG, donantes y agencias del SNU describen a UNICEF como referente técnico, articulador y generador de evidencia. Se señala que "UNICEF llena vacíos del Estado".
Participación en espacios multisectoriales de decisión	8	UNICEF ejerce liderazgo en clústeres (WASH, Educación, Protección, Nutrición) y participa activamente en mesas nacionales y territoriales. Es considerado "el actor que se queda".
Complementariedad con el SNU y coherencia UNCT	7	UNICEF actúa como "ancla técnica" en el Marco de Cooperación, mesas interagenciales y HRP. Algunas agencias mencionan capacidad limitada para responder rápidamente o liderar ciertos espacios.
Coordinación con sociedad civil y ONGs internacionales	7	ONGs internacionales reconocen que los modelos evitan duplicidades y ordenan el territorio. Algunas organizaciones de la sociedad civil solicitan mayor participación en fases de diseño y toma de decisiones.

Articulación con sistemas nacionales (información, rutas, gobernanza)	7	Se registran avances en protocolos nacionales (protección, educación, salud) y en el uso de datos locales (SIGADENAH/SITAN), aunque persisten brechas en interoperabilidad y adopción plena por parte de los ministerios.
Total	53	
Puntaje máximo posible	63	
Coherencia externa	84,1%	

Elaboración propia: Isegoría

Los resultados de la encuesta refuerzan esta valoración, mostrando que el 44,2% de las organizaciones encuestadas considera que UNICEF siempre colabora con otras instituciones para generar sinergias y evitar duplicaciones, mientras que un 50,0% señala que lo hace frecuentemente; solo un 5,8% indica que esta colaboración ocurre a veces, lo que sugiere un alto grado de coherencia externa percibida, aunque no exenta de márgenes de mejora.

La coherencia externa se manifiesta de manera particularmente robusta en sectores como salud, educación, protección y medio ambiente, con contribuciones claras a marcos estratégicos y normativos nacionales, incluyendo PONAPINAH, la política digital, la normativa sobre violencia sexual y protocolos de inmunización, nutrición y cuidados. A nivel subnacional, modelos como SIGADENAH y Escuela-Comunidad son utilizados por alcaldías y por AMHON como herramientas de planificación municipal basada en evidencia y de articulación multisectorial, fortaleciendo la coherencia entre los niveles nacional y local.

En el plano interagencial, UNICEF mantiene una complementariedad sólida dentro del Sistema de Naciones Unidas, ejerciendo liderazgo técnico en clústeres, mesas sectoriales y en el Marco de Cooperación. Aunque se identifican márgenes para fortalecer la participación en determinados espacios, su rol como ancla técnica del UNCT es ampliamente reconocido. Los donantes, por su parte, destacan la coherencia programática de UNICEF, su capacidad para generar evidencia territorial y su liderazgo en la movilización de recursos alineados con prioridades nacionales si bien algunas agencias señalan limitaciones operativas que acotan este liderazgo en contextos específicos.

Las organizaciones de la sociedad civil y las ONG internacionales coinciden en que aquellos componentes de los modelos promovidos por UNICEF en los que han participado contribuyen a ordenar la acción territorial y reducir duplicidades, aunque persisten demandas para ampliar su participación en fases de diseño programático, particularmente en áreas sensibles como violencia, pueblos indígenas y movilidad humana.

Desde una perspectiva transversal, la coherencia interna y externa de UNICEF Honduras ha facilitado la incorporación progresiva de los enfoques de género y de no dejar a nadie atrás, especialmente mediante la priorización de poblaciones históricamente excluidas, como niñas y niños fuera del sistema educativo, adolescentes expuestos a violencia, niñez en movilidad humana y comunidades indígenas y garífunas. Si bien la aplicación de estos enfoques no es homogénea entre sectores y territorios, forman parte del posicionamiento institucional de UNICEF y de su reconocimiento externo.

En síntesis, UNICEF Honduras se ubica en una fase avanzada de maduración programática en términos de coherencia interna y externa, con un desempeño que supera el patrón promedio observado en evaluaciones recientes de Programas de País. El principal desafío para el próximo

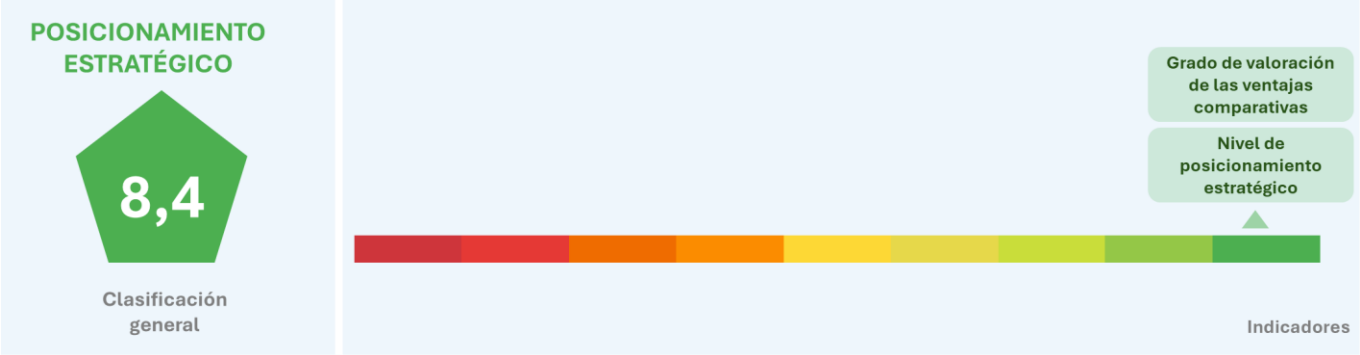
ciclo consiste en transitar desde una coherencia funcional y relacional hacia una coherencia plenamente institucionalizada, integrando la multisectorialidad en los sistemas de financiamiento, información y planificación, de modo que los avances alcanzados se consoliden como prácticas sostenidas dentro de los sistemas públicos y no dependan exclusivamente del liderazgo y acompañamiento técnico de la oficina.

4.3.2. ¿Cuál es el posicionamiento estratégico y cuáles son las ventajas comparativas[19] de UNICEF en relación con otros actores en el país, incluidos socios para el desarrollo, el sector privado y el sector no gubernamental?

Hallazgo C2.

UNICEF ocupa una posición estratégica central como referente técnico y actor de coherencia del ecosistema de infancia en Honduras, en un contexto caracterizado por restricciones fiscales persistentes, capacidades institucionales desiguales y una red de actores altamente concentrada, desde una perspectiva de derechos que prioriza a las poblaciones de niñez y adolescencia más excluidas

Figura 36. Clasificación general e indicadores de posicionamiento estratégico[20]



Elaboración propia: Isegoría

El ecosistema de infancia en Honduras se estructura en torno a una red relativamente pequeña y centralizada, en la que un número limitado de instituciones concentra la mayor parte de las relaciones de información, asistencia técnica y alianzas. Esta configuración es consistente con contextos nacionales de menor tamaño y con institucionalidad en proceso de consolidación, donde las capacidades estatales son desiguales y el margen para diversificar actores y funciones es limitado. En este marco, la centralización cumple una función estabilizadora y de ordenamiento del sistema, aunque también revela límites estructurales para la expansión territorial, la

[19] Ventaja comparativa se refiere a las capacidades distintivas que permiten a UNICEF aportar un valor diferencial frente a otros actores del ecosistema. Esto incluye, entre otros elementos, su autoridad técnica, legitimidad institucional, continuidad en el acompañamiento al Estado, capacidad de articulación, generación de evidencia, presencia territorial y aptitud para integrar enfoques transversales.

[20] El indicador IC-2 mide el posicionamiento estratégico de UNICEF en el ecosistema de infancia como el promedio simple de dos componentes: (A) posicionamiento estratégico y (B) valoración de ventajas comparativas: IC-2 = (A + B) / 2 (ver Anexo 5 HN). El componente A promedia el posicionamiento percibido por los actores y el posicionamiento estructural de UNICEF, con base en encuestas, análisis cualitativo y métricas de redes. El componente B promedia la ventaja comparativa estructural (análisis de redes) y la ventaja comparativa funcional e institucional, basada en evidencia cualitativa y percepción de actores. Ambos componentes se valoran en una escala ordinal de 1 a 9: muy bajo {1–2}, con reconocimiento y posicionamiento muy limitados; bajo {3–4}, con reconocimiento parcial y posicionamiento incipiente; medio {5}, posicionamiento moderado; alto {6–7}, posicionamiento sólido y consistente; muy alto {8–9}, posicionamiento ampliamente consolidado, con alto reconocimiento comparativo y capacidad de influencia en el ecosistema.

integración multisectorial y la sostenibilidad de la gobernanza de la niñez en el mediano plazo, particularmente en territorios y grupos históricamente rezagados.

El análisis de redes (Anexo 18 HN. Informe análisis de redes HN (ARS)), triangulado con entrevistas cualitativas, revisión documental y un sondeo estructurado, se utilizó como una herramienta innovadora para comprender las relaciones efectivas entre actores más allá de los arreglos formales de coordinación. Desde la teoría de redes, la autoridad refleja el grado en que un actor es reconocido como fuente relevante de orientación técnica; la popularidad indica su visibilidad relacional; y la intermediación (betweenness) describe su posición estructural como nodo de paso entre actores que no están directamente conectados. Estas métricas describen patrones relacionales reportados por los propios actores y no deben interpretarse como indicadores de jerarquía formal ni de capacidad operativa.

En este marco, UNICEF presenta niveles muy altos de autoridad técnica y reconocimiento en las redes de información, asistencia técnica y alianzas, situándose como el principal referente técnico del sistema de infancia. Su influencia se ejerce principalmente a través de la generación de evidencia, el acompañamiento técnico y la legitimación de agendas de política pública, con un énfasis consistente en los enfoques de derechos, de género y de no dejar a nadie atrás. En la red de asistencia técnica y fortalecimiento, UNICEF concentra la mayor autoridad (0,88), muy por encima del segundo actor, confirmando su rol de "hub" técnico del ecosistema y un patrón de dependencia/potencial saturación. Esta lectura es consistente con la evidencia cualitativa y con los resultados del sondeo de la evaluación, en el que alrededor del 75 % de las personas consultadas considera que UNICEF es muy o altamente influyente en la formulación de políticas y en la definición de prioridades para la niñez.

De forma complementaria, la Secretaría de Niñez y Adolescencia (SENAF) emerge como un nodo relevante de intermediación a nivel sistémico, concentrando funciones de articulación relacional entre actores que no interactúan directamente entre sí. Este posicionamiento relacional no equivale a presencia territorial ni a capacidad operativa plena y debe interpretarse a la luz de las limitaciones presupuestarias, de recursos humanos y de despliegue territorial que enfrenta la institución. La evidencia cualitativa sugiere que este rol articulador ha sido fortalecido por el acompañamiento técnico, normativo y estratégico de UNICEF, particularmente en la incorporación progresiva de enfoques de protección integral, equidad y atención a grupos en mayor situación de vulnerabilidad.

No obstante, la centralidad relacional de SENAF introduce una tensión relevante desde una perspectiva de sostenibilidad. Cuando las funciones de intermediación descansan en una institución con capacidades territoriales aún limitadas, existe el riesgo de cuellos de botella en la implementación y de dependencia excesiva de arreglos relacionales. Esta tensión no invalida los avances observados en la gobernanza nacional de la niñez, pero subraya la importancia de acompañar el fortalecimiento relacional con una expansión progresiva de capacidades territoriales y operativas del ente rector, particularmente para asegurar una respuesta equitativa y diferenciada en los territorios.

En conjunto, el posicionamiento estratégico de UNICEF se caracteriza por una alta autoridad técnica y un rol de coherencia sistémica en un ecosistema centralizado, lo que le permite influir de

manera significativa en la orientación del sistema de infancia desde un enfoque de derechos y equidad, al tiempo que pone de relieve desafíos estructurales asociados a la sostenibilidad territorial y a la articulación multinivel. En términos de la TdC, este posicionamiento es el activo más valioso del Programa en el eslabón de condiciones habilitantes: garantiza que la cadena outputs-CS1-CS2-CS3 cuente con un actor articulador legítimo y reconocido. El riesgo estratégico es que este activo esté concentrado en UNICEF y no distribuido en el sistema: si el rol de condición habilitante no se transfiere progresivamente hacia el Estado, particularmente hacia SENAF con capacidades territoriales fortalecidas, la TdC no podrá sostenerse más allá del ciclo programático actual. Para una lectura estratégica del ARS ver el Anexo 19 HN (síntesis e implicaciones) y, para detalles técnicos, el Anexo 18 HN.

Hallazgo C3. UNICEF como un nodo de confianza, estabilidad y coherencia institucional.

La ventaja comparativa de UNICEF en Honduras trasciende la noción tradicional asociada a la capacidad técnica o a la eficiencia operativa y se basa en la combinación de autoridad técnica, legitimidad institucional, continuidad en el tiempo y capacidad de acompañamiento sostenido al Estado, con un enfoque explícito de derechos, equidad de género y no dejar a nadie atrás, lo que lo posiciona como un actor difícilmente sustituible dentro del ecosistema de infancia. [21]

El análisis cualitativo del valor agregado, basado en entrevistas con instituciones del Estado, donantes, agencias del Sistema de Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil, muestra de manera consistente que UNICEF es percibido como un socio que va más allá del rol de financiador o implementador. Para las instituciones públicas, UNICEF representa el aliado que contribuye a dar continuidad a las políticas de niñez más allá de los cambios de gobierno, combinando rigor técnico con flexibilidad, fortalecimiento de capacidades y una relación de corresponsabilidad basada en la confianza. Este valor agregado se expresa de manera particular en la capacidad de incorporar de forma sistemática los enfoques de género, protección integral y atención diferenciada a niñas, niños y adolescentes en mayor situación de exclusión.

Para los donantes y la cooperación internacional, la ventaja comparativa de UNICEF se expresa en términos de confianza, transparencia y coherencia política. UNICEF no solo administra recursos, sino que los traduce en resultados verificables y alineados con los compromisos internacionales del país, incluyendo la Convención sobre los Derechos del Niño y los marcos de igualdad de género. Esta capacidad reduce la fragmentación de la cooperación, amplifica el impacto de las inversiones y refuerza la credibilidad de la acción internacional en contextos de alta volatilidad institucional.

Dentro del Sistema de Naciones Unidas, UNICEF es reconocido por su liderazgo técnico y su capacidad de articular mandatos globales con respuestas locales e intersectoriales, actuando como garante de coherencia interagencial en materia de niñez, género y equidad. En contextos donde la acción interagencial tiende a fragmentarse, su capacidad para sostener una narrativa común de

[21] Este hallazgo se presenta por separado porque complementa el C2 desde otra lógica evaluativa. Mientras C2 describe el posicionamiento estructural de UNICEF en el ecosistema (su centralidad/rol de coherencia a partir del análisis de redes, encuesta y entrevistas), C3 sintetiza el valor agregado percibido por actores de distintos tipos (Estado, cooperación, SNU y sociedad civil) sobre por qué UNICEF es considerado un socio "difícilmente sustituible": confianza, continuidad institucional, legitimidad y capacidad de acompañamiento sostenido, más allá de su autoridad técnica.

derechos y un marco compartido de acción constituye un componente central de su valor agregado.

En comparación con los bancos multilaterales de desarrollo y otros actores financieros, cuyo involucramiento se concentra principalmente en el financiamiento y en marcos sectoriales de inversión, UNICEF es percibido como un par técnico cotidiano, con capacidad de interlocución sustantiva en la formulación de políticas, el diseño normativo y la implementación de modelos integrados con enfoque de equidad. Esta diferencia ayuda a explicar la posición periférica de los actores financieros en las redes de información y asistencia técnica, sin desestimar su relevancia estratégica. En un contexto de restricciones fiscales persistentes, esta configuración sitúa a UNICEF en una posición comparativamente ventajosa para facilitar el diálogo entre sectores sociales y económicos, apoyar la alineación de prioridades fiscales con los derechos de la niñez y promover una inversión pública más sensible a las brechas de género y exclusión.

Asimismo, el valor agregado de UNICEF se manifiesta en su capacidad para impulsar soluciones adaptativas en contextos de capacidad institucional desigual. Las ONG socias desempeñan un rol relevante como puentes operativos y territoriales, ampliando el alcance del sistema y sosteniendo la acción en territorios con mayores brechas. Esta dinámica refleja la flexibilidad del modelo promovido por UNICEF y abre una oportunidad estratégica para el próximo Programa de País orientada a fortalecer progresivamente la apropiación territorial y el rol de los gobiernos locales, con énfasis en la atención a poblaciones históricamente excluidas.

En síntesis, la ventaja comparativa de UNICEF en Honduras radica en su capacidad de sostener agendas de niñez en el tiempo, conectar actores diversos y garantizar la continuidad del propósito desde un enfoque de derechos, género y no dejar a nadie atrás, en un ecosistema centralizado y con restricciones estructurales. Esta combinación de liderazgo técnico, legitimidad relacional y continuidad institucional explica por qué UNICEF es percibido como un actor clave para avanzar hacia una gobernanza de la niñez más coherente, equitativa, resiliente y sostenible.

Tabla 29. Nivel consolidado de actores en la red de infancia[22]

Red	Popularidad (pr-indegree) - Top 5	Autoridad - Top 5	Intermediación (betweenness) - Top 5	Balance análisis
Información/ datos/ evidencia	UNICEF (19); SENAF (14); SEDUC (8); COIPRODEN (5); UNFPA (3)	UNICEF (0,72); SENAF (0,51); SEDUC (0,33); COIPRODEN (0,19); UNFPA (0,11)	SENAF (46); COIPRODEN (17); INE (15); RNP (9); SESAL (8,5)	La red se concentra en **UNICEF y SENAF** como núcleos dominantes, pero la función de articulación recae principalmente en **actores estatales y OSC**, no en UNICEF.
Asistencia técnica	UNICEF (18); SEDUC (6); SENAF (6); SESAL (3); UNFPA (2)	UNICEF (0,88); SENAF (0,30); SEDUC (0,20); SESAL (0,12); Save the Children (0,11)	SENAF (40,75); COIPRODEN (27); Save the Children (9); CHILDFUND (7); SESAL (4,75)	UNICEF concentra el liderazgo y la autoridad técnica en una red de estructura radial, mientras que SENAF cumple el rol de articulador o puente entre los actores del ecosistema.
Alianzas y convenios	UNICEF (16); SENAF (7); UNFPA (4); SESAL (4); SEDUC (3)	UNICEF (0,84); SENAF (0,38); UNFPA (0,18); SESAL (0,12); GAVI (0,12)	SESAL (22,5); CHILDFUND (19); SENAF (19); Banco Mundial (12,5); Save the Children (4)	UNICEF lidera las alianzas y concentra el mayor prestigio y autoridad técnica, articulando un segundo anillo de actores más diverso; SENAF se posiciona como la principal autoridad estatal, mientras que el rol de broker principal recae en SESAL, configurando una red más policéntrica.

[22] Los valores entre paréntesis junto al nombre de cada actor corresponden a la métrica de red usada para ordenar el Top 5 en cada columna: en Popularidad es el prestigio de grado (pr-indegree) (número de conexiones/menciones recibidas); en Intermediación es la centralidad de intermediación (betweenness) (número de veces que el actor aparece en el camino más corto entre otros, actuando como "puente/broker"); y en Autoridad es el puntaje de authority del algoritmo HITS (grado en que el actor es seleccionado por hubs bien conectados). A mayor valor, mayor centralidad relativa en esa red

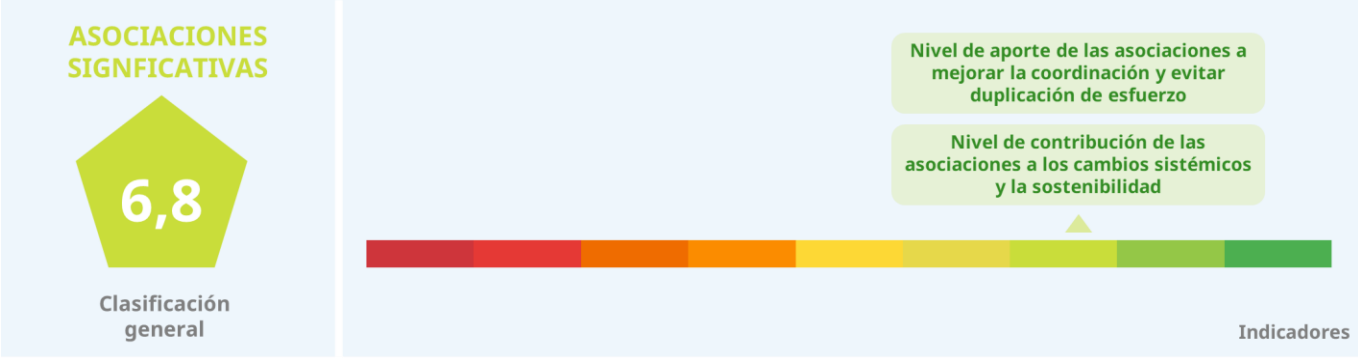
Elaboración propia: Isegoría

4.3.3. ¿En qué medida se han establecido asociaciones significativas con otros actores clave (por ejemplo, el gobierno a nivel nacional y local, la sociedad civil, organizaciones sin fines de lucro, el ámbito académico, otras agencias de Naciones Unidas, etc.) para contribuir a cambios sistémicos y/o evitar la duplicación de esfuerzos?

Hallazgo C4.

UNICEF Honduras ha establecido alianzas clave para impulsar cambios sistémicos y reducir duplicaciones en un contexto de alta fragmentación institucional. Destacan cuatro arreglos estratégicos: los consorcios interinstitucionales, que permiten respuestas multisectoriales; la coordinación interagencial dentro del SNU, que asegura coherencia; las alianzas territoriales con AMHON, mancomunidades y actores comunitarios, para escalar y sostener modelos; y un vínculo emergente con bancos multilaterales, donde UNICEF actúa como puente técnico para mejorar la calidad y sostenibilidad de inversiones en niñez. Hay retos de gobernanza y previsibilidad.

Figura 37. Clasificación general e indicadores de asociaciones significativas[23]



Elaboración propia: Isegoría

La evaluación muestra que las asociaciones establecidas por UNICEF Honduras han sido instrumentales para la integralidad, la coherencia del sistema y el escalamiento territorial. Consorcios, trabajo interagencial, plataformas territoriales y relacionamiento con bancos multilaterales destacan como arreglos de alto valor estratégico, aunque con desafíos de gobernanza y previsibilidad que requieren atención en el próximo ciclo.

[23] El indicador IC-3 mide la contribución de las asociaciones del Programa de País como el promedio simple de dos componentes: (A) contribución a cambios sistémicos y sostenibilidad y (B) aporte a la coordinación y reducción de duplicaciones: IC-3 = (A + B) / 2 (ver Anexo 5 HN). El componente A promedia cuatro dimensiones (integralidad programática, escalamiento territorial, contribución a cambios sistémicos/sostenibilidad y reducción de duplicaciones), cada una estimada como el promedio del desempeño en cuatro tipos de asociaciones (consorcios interinstitucionales, Sistema de Naciones Unidas, AMHON/mancomunidades y bancos multilaterales). El componente B promedia el nivel de relación/colaboración de UNICEF con seis grupos de actores (gobierno nacional, gobiernos locales, sociedad civil/ONGs, Sistema de Naciones Unidas, sector privado y academia. El resultado final se expresa en escala ordinal de 1 a 9: muy bajo {1–2}, asociaciones incipientes o marginales; bajo {3–4}, aportes limitados; medio {5}, contribución a resultados específicos; medio alto {6–7}, asociaciones sólidas con brechas; alto {8–9}, asociaciones estratégicas consolidadas con contribuciones sostenidas y alta corresponsabilidad. Fuentes documentales: informes, evaluaciones, sistematizaciones, teoría de cambio y documentos programáticos; Fuentes primarias: entrevistas a actores institucionales, socios implementadores, donantes, agencias del Sistema de Naciones Unidas y otros aliados.

La evaluación identifica que UNICEF Honduras ha establecido un conjunto de asociaciones significativas seleccionadas no por su amplitud relacional sino por su contribución demostrable a cuatro criterios evaluativos clave:

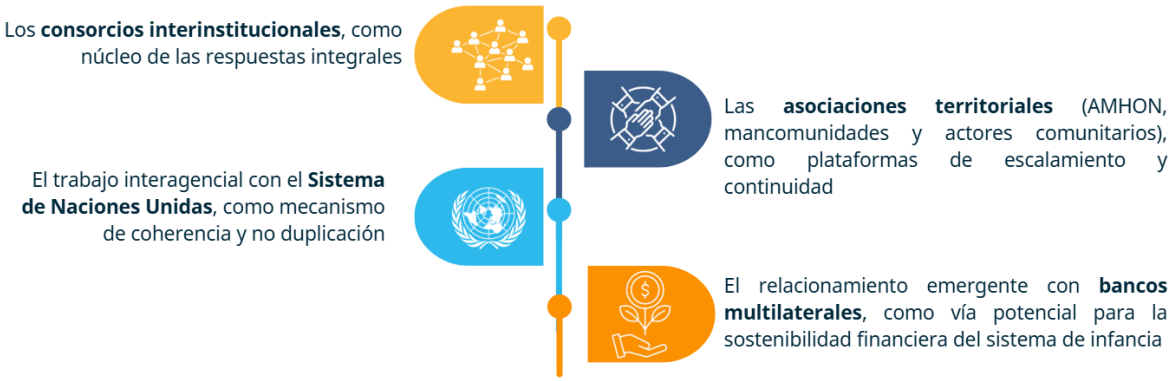
Figura 38. Características de las asociaciones significativas



Elaboración propia: Isegoría

Estas asociaciones se han consolidado en un entorno caracterizado por fragmentación institucional, debilidad de capacidades subnacionales, alta rotación política y restricciones fiscales persistentes, lo que refuerza la relevancia de arreglos colaborativos capaces de sostener resultados y procesos en el tiempo. Con base en estos criterios, la evaluación identifica como asociaciones significativas del ciclo 2022-2025:

Figura 39. Asociaciones significativas del ciclo 2022-2025



Elaboración propia: Isegoría

La siguiente tabla sintetiza cómo operan estas asociaciones frente a los criterios evaluativos definidos.

Tabla 30. Asociaciones significativas

Asociación significativa	Integralidad programática	Escalamiento territorial	Cambio sistémico / sostenibilidad	Reducción de duplicaciones	Síntesis operativa

Consorcios interinstitucionales	Alta	Media	Media-Alta	Alta	Integran múltiples sectores y enfoques en respuestas complejas (protección, violencias, movilidad, PEAS, nexo), reduciendo fragmentación y vacíos de atención.
Sistema de Naciones Unidas	Media	Media	Media	Alta	Plataforma de coherencia normativa y alineación interagencial (UNSDCF, trabajo infantil, PEAS, movilidad), orientada a evitar duplicaciones más que a ejecución directa.
AMHON y mancomunidades (con actores comunitarios)	Alta	Alta	Alta	Alta	Plataforma territorial para escalar modelos, sostener procesos frente a rotación política y traducir políticas nacionales en prácticas locales.
Bancos multilaterales (BID, BM, CAF)	Media	Alta (potencial)	Media (emergente)	Media	Relación técnica y sectorial por oportunidad; alto potencial de escalamiento y sostenibilidad aún no institucionalizado.

Elaboración propia: Isegoría

- **Consorcios interinstitucionales: asociación significativa central del ciclo**

Los consorcios interinstitucionales promovidos o acompañados por UNICEF constituyen la asociación más significativa del periodo evaluado, en tanto han permitido operar respuestas integrales en ámbitos donde la acción sectorial fragmentada ha demostrado ser insuficiente. La evidencia recogida en entrevistas con socios implementadores, agencias del SNU y equipos de UNICEF muestra que estos consorcios han sido determinantes para articular capacidades técnicas, territoriales y relacionales en temas de alta complejidad, como violencias contra la niñez, protección integral, movilidad humana, PEAS y respuesta humanitaria en clave de nexo.

A diferencia de arreglos de coordinación tradicionales, los consorcios han permitido integrar de manera operativa múltiples sectores y enfoques transversales, incluyendo género, no dejar a nadie atrás y SBC, reduciendo duplicaciones y vacíos de atención en territorios con presencia institucional limitada. Los socios destacan que este esquema facilita la convergencia efectiva de protección, educación, salud, WASH y apoyo psicosocial, así como la adaptación de los modelos a contextos locales diversos.

Desde la perspectiva de UNICEF, los consorcios han generado eficiencias institucionales claras, al ordenar la interlocución con múltiples actores, reducir la fragmentación de alianzas y disminuir la carga administrativa asociada a la gestión individualizada de socios. Este modelo ha permitido concentrar esfuerzos en el acompañamiento técnico, el aseguramiento de calidad y la coherencia programática, reforzando el rol de UNICEF como garante de estándares y enfoque de derechos.

A partir de testimonios de socios y Unicef, la evaluación reconoce, no obstante, que en la práctica de los consorcios persisten tensiones en la gobernanza operativa, asociadas a la centralidad relacional de UNICEF dentro de estos arreglos. El juicio sobre las tensiones de gobernanza es cualitativo, basado en testimonios de socios y equipos de UNICEF. La evaluación aplica el criterio

sobre "Calidad de alianzas con ONGs/sociedad civil" (7, categoría "alianza estratégica con confianza"): aunque el valor es positivo, la diferencia con el valor de las alianzas con gobierno nacional y SNU (8 ambos) confirma cuantitativamente que las alianzas con ONG socias, que operan dentro de los consorcios, tienen menor nivel de corresponsabilidad que las alianzas con actores gubernamentales e interagenciales, lo que es consistente con el juicio cualitativo sobre las tensiones de gobernanza intra consorcios. Algunos socios señalan que, aun cuando existen liderazgos de consorcio claramente definidos, las decisiones estratégicas y operativas tienden a canalizarse directamente hacia UNICEF, y que actores sectoriales o contrapartes se saltan al liderazgo del consorcio, reforzando una dependencia funcional en la organización.

Lejos de desvalorizar el modelo, esta dinámica refleja el alto nivel de confianza y legitimidad técnica de UNICEF, pero al mismo tiempo introduce un desafío práctico de gobernanza: fortalecer el respeto efectivo a los roles acordados, los canales de toma de decisión y la corresponsabilidad entre socios, sin alterar la flexibilidad del consorcio ni el rol catalizador de UNICEF.

- **Sistema de Naciones Unidas: asociación significativa para coherencia y no duplicación**

El trabajo de UNICEF con el Sistema de Naciones Unidas constituye una asociación significativa de carácter estructural, orientada a asegurar coherencia interagencial, evitar duplicaciones y traducir mandatos normativos en acción operativa, especialmente en movilidad humana, protección y salvaguardias (AAP/PEAS). UNICEF es reconocido por otras agencias como referente técnico en niñez, con un rol destacado en trabajo infantil, protección, movilidad humana, PEAS y enfoques de nexo humanitario-desarrollo-paz. Esta contribución se evidencia, por ejemplo, en el impulso de un mecanismo colectivo AAP/PEAS a nivel de la Red Humanitaria (liderado por UNICEF junto con la Coordinación Residente), que sustituye mecanismos paralelos por organización, y en la coordinación UNICEF-OIM-ACNUR en albergues y centros de atención, donde se organiza una división de trabajo por mandato y se fortalecen plataformas estatales de registro (p. ej., CIAMIR) para mejorar la trazabilidad y evitar apoyos duplicados. Asimismo, la coordinación en espacios como el sub-clúster de Protección de la Niñez y el grupo interagencial de PSEA muestra complementariedad efectiva, aunque persisten brechas cuando no existen rutas interagenciales formalizadas de derivación y gestión de casos.

La complementariedad se basa en mandatos diferenciados: UNICEF aporta presencia territorial, capacidad operativa y enfoque de derechos, mientras otras agencias contribuyen con liderazgo normativo y especialización sectorial. Esta articulación ha permitido sostener marcos comunes de acción en el UNSDCF y en espacios interagenciales, especialmente en ámbitos donde la fragmentación tendría costos programáticos elevados.

- **Asociaciones territoriales: AMHON, mancomunidades y comunidades**

Las asociaciones territoriales constituyen una ventaja comparativa distintiva de UNICEF Honduras. La alianza con AMHON y las mancomunidades opera como una plataforma sistémica que permite escalar modelos territoriales, mitigar los efectos de la rotación política municipal y traducir políticas nacionales en prácticas locales. Esta relación es reconocida de manera consistente por actores nacionales, locales, SNU, donantes y socios implementadores como el principal vehículo para institucionalizar intervenciones en territorio.

De manera complementaria, la evaluación identifica que las comunidades funcionan como aliados estructurales, coproduciendo los modelos a través de juntas de agua, promotores de salud, comités de protección, redes educativas y liderazgos locales. Esta coproducción es central para avanzar en género, SBC y no dejar a nadie atrás, y constituye el principal brazo territorial de UNICEF en contextos de débil presencia estatal.

- **Bancos multilaterales: asociación emergente con alto potencial estratégico**

La evaluación confirma que UNICEF Honduras ha consolidado un rol técnico diferenciado y cada vez más reconocido en su relacionamiento con bancos multilaterales principalmente el Banco Mundial, el BID y CAF orientado a mejorar la calidad, pertinencia y sostenibilidad de inversiones públicas con impacto en la niñez, más que a la movilización o gestión directa de recursos financieros. Este relacionamiento se ha activado de manera oportuna pero estratégica, a partir de ventanas sectoriales específicas, y no mediante acuerdos financieros formales o programas conjuntos de largo plazo.

La evidencia muestra que UNICEF ha aportado asistencia técnica sustantiva en sectores clave como educación, salud, primera infancia, WASH y digitalización. En educación, UNICEF apoyó técnicamente la implementación de fondos del Banco Mundial y del BID, contribuyendo a desbloquear y acelerar la ejecución de préstamos mediante acompañamiento sostenido al Ministerio de Educación. Este apoyo incluyó la incorporación de estándares técnicos previamente desarrollados por UNICEF como los de agua y saneamiento en escuelas dentro de programas de construcción y rehabilitación de infraestructura educativa financiados por el BID, así como el aporte de un modelo de conectividad sostenible, que contribuyó a la conexión de aproximadamente 1.500 escuelas a Internet como parte de una inversión pública de mayor escala

En el sector salud, el relacionamiento con el Banco Mundial se materializó de forma especialmente concreta. UNICEF brindó asistencia técnica para la implementación de un préstamo de aproximadamente USD 50 millones en salud materno-infantil, aportando el diseño de una estrategia de Cambio Social y de Comportamiento (SBC) orientada a incrementar la demanda de servicios de inmunización, así como estudios técnicos incluyendo un inventario nacional de cadena de frío y análisis de costo-efectividad destinados a informar decisiones de inversión del Banco. Esta colaboración se formalizó bajo una modalidad contractual de asistencia técnica, descrita como una experiencia novedosa para UNICEF y una de las primeras de este tipo a nivel global, lo que refuerza el posicionamiento de la organización como socio técnico especializado para instituciones financieras internacionales.

Asimismo, la experiencia con CAF evidencia tanto el potencial como los límites de este relacionamiento. UNICEF trabajó durante cerca de un año con el Ministerio de Salud y CAF en el diseño técnico de un programa de primera infancia valorado en alrededor de USD 10 millones, que incluso contemplaba la posibilidad de que UNICEF participara en la implementación. Si bien el préstamo finalmente no fue aprobado por el Congreso por razones políticas ajenas al contenido técnico, el proceso es valorado como una experiencia relevante que sentó bases para futuras colaboraciones con este banco y fortaleció la visibilidad de UNICEF como referente técnico en primera infancia.

En conjunto, estas experiencias muestran que UNICEF Honduras ha operado como un puente técnico entre el Estado y los bancos multilaterales, aportando evidencia programática, estándares normativos, análisis de costo-efectividad y enfoques de equidad y derechos de la niñez. Este rol ha permitido orientar decisiones de inversión pública y mejorar la ejecución de préstamos, sin desdibujar el mandato de UNICEF ni asumir funciones propias de las instituciones financieras o del Gobierno.

En línea con la OCR, este relacionamiento debe leerse como una práctica pionera del Sistema de Naciones Unidas en Honduras, UNICEF ha logrado abrir y sostener un espacio de trabajo con bancos multilaterales en un terreno todavía reciente para el sistema, aportando credibilidad técnica, capacidad de articulación con el Gobierno y una orientación clara a resultados. Durante el ciclo evaluado, los avances se explican por tres factores: (i) el posicionamiento técnico de UNICEF, (ii) la confianza del Estado, y (iii) el aprovechamiento estratégico de oportunidades sectoriales, lo que ha permitido influir en decisiones y procesos vinculados al financiamiento para el desarrollo.

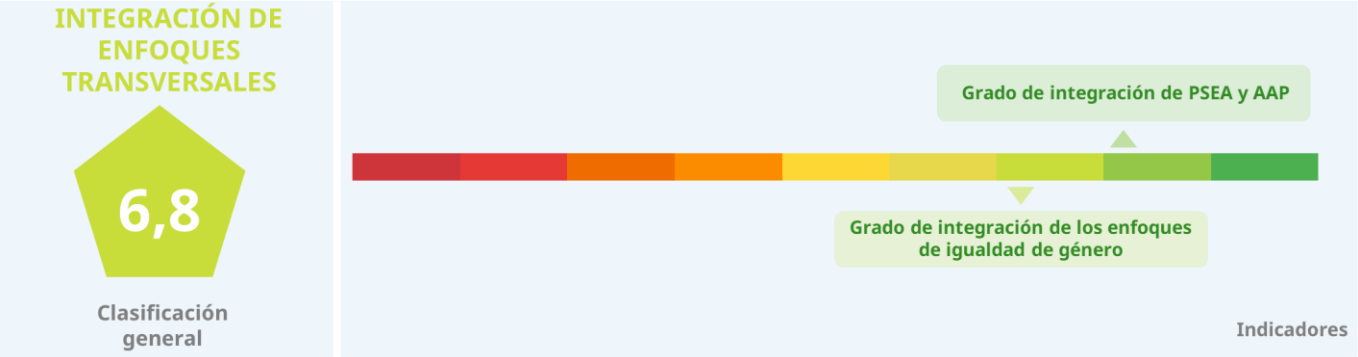
4.4. Enfoques Transversales

4.4.1. ¿En qué medida el Programa de País ha integrado los enfoques de igualdad de género, equidad (incluida la discapacidad) y derechos humanos en su diseño e implementación, incluyendo la Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual (PSEA) y la Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas (AAP)?

Hallazgo ET1.

UNICEF Honduras tiene un programa de género fuerte y transformador, especialmente en prevención de violencia, permanencia educativa, WASH, salud menstrual y participación de niñas y adolescentes. Aun así, su institucionalidad aún no está al mismo nivel del avance, lo que genera una brecha entre resultados y sostenibilidad.

Figura 40. Clasificación general e indicadores de integración de enfoques transversales[24]



Elaboración propia: Isegoría

El análisis evidencia que UNICEF Honduras ha logrado integrar de manera consistente el enfoque de igualdad de género en el diseño e implementación del Programa de País, con resultados visibles en sectores clave y prácticas que apuntan a transformaciones sociales relevantes[25]. En un contexto nacional caracterizado por altos niveles de violencia contra niñas y adolescentes, uniones tempranas, embarazo adolescente persistente, ausencia de educación sexual integral y resistencias institucionales al enfoque de género, la oficina ha conseguido avances significativos sosteniendo una agenda programática que van más allá de la transversalización declarativa.

En primer lugar, este hallazgo debe leerse como un reconocimiento explícito al esfuerzo colectivo y sostenido que ha implicado producir resultados de género transformadores en un contexto adverso: no se trata solo de "transversalizar", sino de haber traducido el enfoque en cambios programáticos visibles y a escala en sectores clave, con alta valoración externa y efectos concretos sobre desigualdades que afectan especialmente a niñas y adolescentes. La evidencia cualitativa muestra intervenciones orientadas a transformar normas sociales, relaciones de poder y prácticas institucionales: prevención de violencia basada en género y violencia sexual, metodologías de cambio de normas como SASA, trabajo con masculinidades y corresponsabilidad, fortalecimiento de liderazgos de niñas y adolescentes, participación de mujeres en espacios comunitarios y acciones de salud menstrual que reducen barreras para la asistencia y permanencia educativa.

---

[24] El indicador ET-1 mide la integración de enfoques transversales en el Programa de País como el promedio simple de dos componentes: (A) integración de género, equidad (incluida discapacidad) y derechos humanos y (B) integración de PSEA y AAP: ET-1 = (A + B) / 2 (ver Anexo 5 HN). El componente A promedia ocho dimensiones (integración sectorial de género, trabajo con niñas y adolescentes, datos e indicadores, alianzas estratégicas, salud sexual y reproductiva, liderazgo institucional, recursos y arquitectura transversal). El componente B promedia cuatro dimensiones (liderazgo sistémico en PSEA/AAP, integración operativa, fortalecimiento de capacidades y reducción de duplicaciones, y sostenibilidad institucional). El resultado se expresa en escala ordinal de 1 a 9: muy bajo {1–2}, integración casi inexistente; bajo {3–4}, avances iniciales sin articulación; medio {5}, integración parcial; medio alto {6–7}, integración sólida con limitaciones de sostenibilidad; alto {8–9}, integración transversal consolidada con liderazgo, recursos y sostenibilidad. Fuentes documentales: notas estratégicas, teoría de cambio, análisis de situación, AMP, planes anuales, POAs sectoriales, informes y evaluaciones; fuentes primarias: entrevistas a personal técnico de UNICEF, socios implementadores y donantes.

[25] La evaluación examinó intervenciones con potencial transformador a partir de la triangulación de fuentes secundarias (incluyendo documentos programáticos y análisis de género), así como evidencia cualitativa, con el fin de identificar cambios en normas sociales, prácticas institucionales y relaciones de poder.

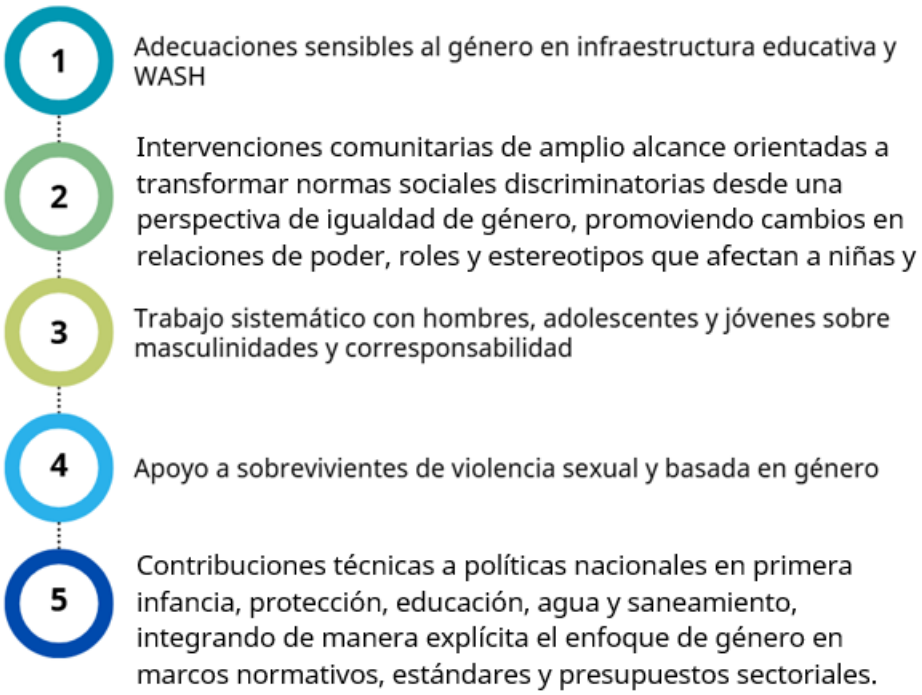
- **Prevención de violencia de género:** En Honduras, la violencia contra mujeres y niñas está ampliamente normalizada: el 52,8% de las mujeres ha experimentado algún tipo de violencia a lo largo de su vida (INE, 2022). Asimismo, el 63% de los niños y niñas ha sido expuesto a formas de disciplina violenta, reflejando la aceptación social de la violencia como mecanismo de control (ENDESA-MICS, 2019) . Frente a estas barreras, el programa incorpora intervenciones sectoriales orientadas al cambio de normas sociales, incluyendo el desarrollo de estrategias basadas en metodologías como SASA, la creación de espacios seguros y el fortalecimiento de capacidades comunitarias para la prevención de la violencia . Estas intervenciones buscan abordar normas sociales discriminatorias que perpetúan la violencia y las relaciones desiguales de poder.
- **Higiene menstrual y permanencia educativa** La falta de infraestructura WASH adecuada y el estigma asociado a la menstruación generan barreras para la participación educativa de las niñas. Se estima que el 61% de las niñas falta a la escuela debido a la falta de condiciones adecuadas para la gestión menstrual, perdiendo entre 3,5 y 7 días de aprendizaje al mes (UNICEF, 2017) . Asimismo, solo el 12% de los centros educativos cuenta con acceso básico a servicios de higiene, lo que limita condiciones adecuadas para la asistencia y permanencia escolar (UNICEF, 2022). En respuesta, el programa integra criterios de salud e higiene menstrual en intervenciones WASH en escuelas y comunidades, abordando tanto las barreras materiales como los factores sociales asociados al estigma

En conjunto, estos casos evidencian intervenciones que abordan normas sociales, prácticas institucionales y estructuras de desigualdad, lo que sugiere un potencial transformador del Programa en materia de género, más allá de la integración transversal del enfoque.

Precisamente por la profundidad de ese trabajo (técnica, política y operativa), la brecha de institucionalización que se describe a continuación no disminuye el logro, sino que delimita el siguiente umbral: convertir una práctica fuerte, hoy impulsada por arreglos y capacidades específicas, en una visión de largo plazo con prioridades más nítidas, seguimiento sistemático y reglas internas que aseguren sostenibilidad ante rotación y sobrecarga.

El enfoque de género se expresa de manera concreta en múltiples ámbitos programáticos, incluyendo:

Figura 41. Ámbitos programáticos con enfoque de género



Elaboración propia: Isegoría

Estos avances han permitido alcanzar una escala significativa, particularmente en el trabajo con niñas, adolescentes y comunidades. La encuesta aplicada en la evaluación refuerza esta lectura: el 90,2% de las personas consultadas considera que el enfoque de igualdad de género está "integrado" (37,3 %) o "muy integrado" (52,9 %) en el trabajo de UNICEF. Esta valoración es especialmente alta entre aliados estratégicos no gubernamentales y cooperantes internacionales, y se mantiene en niveles elevados entre instituciones gubernamentales. Por su parte, los socios implementadores destacan el trabajo con niñas, adolescentes, masculinidades y comunidades; las instituciones estatales reconocen aportes en educación, WASH, rutas de protección y políticas sectoriales; los donantes valoran la capacidad de UNICEF para sostener estándares de protección y enfoques diferenciados; y el equipo UNICEF identifica avances programáticos, aunque también límites institucionales.

Desde una perspectiva evaluativa, este desempeño se refleja en un nivel de integración sólida del enfoque de género (75 % del puntaje máximo), característico de programas que han superado la

fase de iniciativas aisladas y muestran prácticas consistentes en la mayoría de los sectores. No obstante, este nivel también indica que la integración aún no alcanza un estadio plenamente institucionalizado y sostenible.

- **Brechas estructurales: institucionalización, liderazgo operativo y sostenibilidad**

El análisis por componentes revela que los principales límites no se encuentran en la calidad ni en la pertinencia de las intervenciones, sino en las condiciones institucionales que permitirían sostener y escalar los avances logrados. Este patrón es consistente con lo identificado en los hallazgos de coherencia interna (C1) y eficacia (E4): una coherencia funcional sostenida por liderazgos y arreglos operativos, más que por mecanismos plenamente institucionalizados.

Si bien la integración sectorial del enfoque de género (8) y el trabajo con niñas y adolescentes (8) muestran desempeños sólidos para ambos casos, como se observa en Tabla 31, persisten brechas en ámbitos críticos para la sostenibilidad. La arquitectura transversal del enfoque dentro de la oficina presenta un nivel bajo (4): sin tiempo formalmente asignado para roles clave (género, equidad, PEAS, AAP) ni espacios de coordinación transversal, y con participación muy limitada en mecanismos interagenciales del SNU. La integración en recursos y financiamiento (5) sigue siendo parcial: no existe un presupuesto transversal estable, lo que incrementa la presión sobre equipos y puntos focales y expone el enfoque a riesgos de discontinuidad. En datos e indicadores (7), persisten dificultades para integrar sistemáticamente los avances en los sistemas corporativos, limitando la visibilidad institucional del enfoque y su uso estratégico.

Estas brechas indican que el enfoque de género, equidad y derechos humanos en UNICEF Honduras se sostiene principalmente a través de capacidades técnicas, liderazgo programático y arreglos operativos específicos, más que mediante mecanismos institucionales plenamente consolidados, lo que compromete su escalabilidad y sostenibilidad más allá del ciclo actual. La evaluación sustenta este juicio en evidencia convergente: testimonios de equipos sobre la ausencia de tiempo formalmente asignado y de presupuesto transversal, y valoraciones sintéticas derivadas de evidencia (ver tabla 31). La convergencia entre ambas fuentes refuerza la confianza evaluativa en el juicio de sostenibilidad comprometida. A continuación se presenta una tabla resumen.

Tabla 31. Valoración de la integración del enfoque de Género: avances y brechas

Variable	Avance	Evidencia integrada (programática + institucional + cualitativa)
Integración sectorial del enfoque de género	8	Sectores muestran avances consistentes: salud menstrual, protocolos diferenciados, violencia sexual, STEM, HPV, infraestructura sensible y acciones en escuelas, salud, nutrición, migración y WASH, con aplicación recurrente del lente de género en decisiones programáticas y territoriales (más allá de intervenciones puntuales).
Trabajo con niñas y adolescentes	8	Amplia participación comunitaria (más de 80 mil niñas y jóvenes) y trabajo con masculinidades (casi seis mil). Hay liderazgo juvenil y respuestas diferenciadas en migración, violencia, educación y emergencias. Se muestra escala y profundidad programática relevantes.
Datos, indicadores y evidencia (RAM, CSIs, M&E)	7	El CO produce datos sólidos y resultados desagregados; se reporta el CSI 3.3.2 con amplitud. Persisten desafíos para integrar todos los resultados en los Reportes Anuales de la Oficina y para contar con una estructura de sistematización.
Alianzas estratégicas (OSC, gobierno, donantes, SNU)	6	UNICEF influye en políticas, rutas de protección y financiamiento; mantiene alianzas fuertes con OSC y comunidades. La principal brecha es la baja presencia en espacios del SNU.
Salud sexual y reproductiva	6	Avances en atención materna, HPV, violencia sexual y trabajo con adolescentes, aunque el contexto sociopolítico limita la ESI y genera resistencia en actores clave.
Liderazgo institucional	6	La oficina reconoce que la conducción de los enfoques transversales corresponde a la dirección. Existe claridad conceptual, pero no está traducida plenamente en mecanismos de gobernanza; aún se observan decisiones fragmentadas y falta de seguimiento estratégico sistemático.
Recursos y financiamiento para el enfoque	5	Aunque hay recursos sectoriales, no existe un presupuesto transversal estable. La dependencia de fondos por proyecto afecta la sostenibilidad y recarga roles sin suficiente apoyo institucional.
Arquitectura transversal (estructura, roles, SNU)	4	La capacidad institucional dedicada al enfoque es insuficiente, con roles sin tiempo asignado formalmente y una participación prácticamente nula en mecanismos del SNU. Los socios reportan retrocesos institucionales nacionales que aumentan la presión sobre la oficina.
Total	50	

Puntaje máximo posible	72	
Avance en Género	69,5%	

Elaboración propia: Isegoría

Hallazgo ET2.

La discapacidad y otros ejes de equidad están reconocidos en la lógica de no dejar a nadie atrás y aparecen en la desagregación de datos, la atención diferenciada en movilidad y emergencia, y algunas iniciativas sectoriales; sin embargo, aún no se han traducido en una arquitectura programática consolidada con output, indicadores, lineamientos técnicos, ajustes razonables y recursos específicos

A diferencia del enfoque de género, la integración de la discapacidad siguió una lógica de priorización gradual durante el ciclo evaluado. El juicio sobre la fase "inicial de operacionalización" del enfoque de discapacidad es necesariamente cualitativo, fundamentado en la entrevista con el punto focal de discapacidad y en la revisión documental de los marcos de M&E de cada modelo. La evaluación justifica el abordaje cualitativo por la ausencia total de indicadores específicos de discapacidad en el portafolio de CSI priorizados (Anexo 16 HN): ningún CSI del portafolio mide cobertura, acceso o calidad de servicio para NNA con discapacidad. Como se señala en el análisis de pertinencia (Hallazgo P1), este enfoque presenta un vacío transversal más que una integración programática consolidada: la inclusión de NNA con discapacidad tiende a quedar tratada de manera general, con limitada explicitación operativa y baja trazabilidad en el marco de resultados.

En este punto, socios implementadores indican que la atención se realiza con frecuencia sin lineamientos técnicos claros ni obligaciones explícitas de reporte; y algunos donantes y actores humanitarios valoran la capacidad de UNICEF para reconocer necesidades diferenciadas, pero no describen una estrategia consolidada de inclusión de discapacidad. La evidencia cualitativa incluida la entrevista con el punto focal de discapacidad confirma que el principal esfuerzo del ciclo se concentró en identificar y contabilizar niños y niñas con discapacidad dentro de los distintos programas, como paso inicial para visibilizar la población y sentar bases mínimas de información.

La evidencia disponible muestra avances puntuales que deben reconocerse. En movilidad humana y respuesta humanitaria se reporta diferenciación de servicios según perfiles de riesgo, incluyendo niñas y niños no acompañados, familias, mujeres embarazadas o lactantes y personas con necesidades particulares. En educación y WASH se identifican acciones o referencias a accesibilidad, materiales en braille o macro texto, cabinas o espacios para gestión menstrual y adecuaciones en infraestructura; y en primera infancia se aprecia un enfoque de derechos orientado a visibilizar una etapa históricamente menos atendida. Sin embargo, estos elementos no configuran todavía una agenda programática de discapacidad con teoría de cambio, indicadores, recursos y responsabilidades claramente asignadas.

Las brechas estructurales del contexto hondureño profundizan este desafío: infraestructuras públicas no accesibles (escuelas, centros WASH, hospitales, centros de protección), ausencia de espacios amigables en salud mental y psiquiatría infantil, barreras para la atención ambulatoria y una capacidad estatal muy limitada para garantizar cuidados especializados. En la evidencia cualitativa, actores de WASH y educación reconocen limitaciones presupuestarias para adecuaciones físicas; actores humanitarios resaltan la necesidad de canales y procedimientos

accesibles; y el punto focal de discapacidad identifica la falta de análisis actualizado de brechas, lineamientos y plan de incidencia como una limitación central.

En este marco, el enfoque de discapacidad aparece reconocido y considerado, pero aún en una fase inicial de operacionalización, más dependiente de iniciativas sectoriales o de socios que de una arquitectura programática consolidada. La evaluación no interpreta esta situación como una omisión, sino como una brecha pendiente de desarrollo, que adquiere relevancia estratégica para el próximo ciclo, especialmente para avanzar desde la identificación hacia lineamientos y prácticas más sistemáticas, coherentes con el mandato de no dejar a nadie atrás. El próximo ciclo requiere pasar de la identificación y desagregación de beneficiarios hacia una integración más programática: criterios mínimos de accesibilidad, lineamientos para ajustes razonables, indicadores de cobertura y calidad para niñas, niños y adolescentes con discapacidad, recursos específicos y alianzas técnicas que permitan sostener el enfoque más allá de iniciativas sectoriales o demandas puntuales de donantes.

Hallazgo ET3.

UNICEF Honduras ejerce un liderazgo claro en PEAS dentro del ecosistema humanitario y ha elevado estándares de socios mediante evaluación, capacitación, protocolos comunes y canales seguros; no obstante, este liderazgo depende de capacidades focales limitadas y de una apropiación desigual entre agencias, socios y niveles operativos.

En materia de Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual (PEAS/PSEA), UNICEF Honduras presenta un desempeño sobresaliente y ampliamente reconocido por actores del SNU, socios implementadores y organizaciones humanitarias. La evidencia cualitativa converge en que UNICEF ha liderado el grupo interagencial de PSEA de la Red Humanitaria, ha promovido evaluaciones periódicas de socios, ha apoyado procesos de estandarización de políticas y procedimientos y ha contribuido a establecer canales de reporte más seguros y adecuados para niñez y familias, superando mecanismos limitados al correo electrónico o a herramientas digitales poco accesibles.

Este liderazgo se refleja en cambios institucionales concretos en socios. Organizaciones implementadoras reportan que los estándares de UNICEF han impulsado certificaciones, formación obligatoria, filtros para voluntariado, códigos de conducta y protocolos de salvaguarda. En el caso de organizaciones comunitarias y culturales, la agenda PEAS se convirtió en un eje ético e institucional que modificó prácticas de selección, supervisión y sensibilización frente al riesgo de abuso en espacios educativos, comunitarios y de voluntariado. Otros socios describen a UNICEF como una agencia rigurosa en la selección y seguimiento de aliados, lo que funciona como garantía adicional de protección de derechos.

La evidencia de actores interagenciales también muestra que UNICEF ha contribuido a reducir brechas del sistema: capacitación de puntos focales de distintas agencias, apoyo a organizaciones que no contaban con oficial PSEA, promoción de una línea directa para denuncias y normalización de protocolos comunes. Estos elementos indican que la contribución de UNICEF no se limita a su propio portafolio, sino que ha tenido efectos sistémicos sobre estándares humanitarios y de protección en Honduras.

Sin embargo, el hallazgo también identifica riesgos de sostenibilidad. La coordinación PEAS descansa en un equipo reducido y en puntos focales con múltiples responsabilidades; algunos

actores señalan retrasos para financiar o contratar una plaza dedicada y una participación desigual de otras agencias en evaluaciones y estándares. En terreno persisten barreras de privacidad, accesibilidad para personas con discapacidad y factores socioculturales que inhiben la denuncia. Por ello, el próximo ciclo debe preservar el liderazgo alcanzado, pero trasladarlo a una capacidad institucional menos dependiente de personas específicas, con responsabilidades, recursos y mecanismos de seguimiento más estables.

Hallazgo ET4.

La AAP se ha fortalecido en espacios humanitarios y comunitarios mediante protocolos comunes, mecanismos colectivos, cabildos, consultas y encuestas de satisfacción; sin embargo, su institucionalización programática aún es menos consistente que PEAS y requiere cerrar el ciclo de retroalimentación, evitar mecanismos fragmentados y asegurar accesibilidad para niñas, niños, familias y personas con discapacidad.

La Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas (AAP) aparece integrada con mayor claridad en la respuesta humanitaria, movilidad humana y trabajo comunitario. La evidencia de socios humanitarios muestra que, en el consorcio LIFE, se desarrolló un protocolo común para retroalimentaciones, quejas y denuncias; se analizaban sistemáticamente las retroalimentaciones recibidas; y, ante quejas sensibles, se activaban protocolos de respuesta. Esta experiencia contribuyó al pilotaje y aprobación de un mecanismo colectivo de AAP para la Red Humanitaria de Honduras, liderado por UNICEF, orientado a evitar la multiplicación de formularios por organización y facilitar el derecho a la información y a la queja de las personas atendidas.

En el nivel comunitario, la evidencia muestra prácticas relevantes de participación y devolución: cabildos municipales de rendición de cuentas, reuniones con liderazgos comunitarios para presentar resultados, desafíos y brechas, encuestas de satisfacción posteriores a la asistencia, socialización de presupuestos y resultados, y participación de jóvenes y organizaciones comunitarias en diseño, implementación y supervisión de proyectos. Estas prácticas son consistentes con AAP, aun cuando no siempre se nombren formalmente con ese término.

Al mismo tiempo, la triangulación muestra una institucionalización todavía desigual. Mientras socios humanitarios y agencias del SNU reconocen avances en mecanismos comunes, varios testimonios sectoriales (educación, WASH, primera infancia, políticas sociales y algunos donantes) no describen canales formales de queja, sistemas estructurados de retroalimentación o participación sistemática de niñas, niños y familias en el monitoreo de las intervenciones. También se señala que la rendición de cuentas en algunos espacios interagenciales opera más por agencia que mediante metas conjuntas y evaluaciones compartidas.

Por tanto, el desafío principal de AAP no es la ausencia de experiencias, sino su consolidación como sistema programático. El próximo CPD debería cerrar el ciclo de retroalimentación con las comunidades (informar qué se hizo con sus aportes), definir mínimos operativos por sector, asegurar canales accesibles para niñez, personas con discapacidad y poblaciones con baja conectividad o alfabetización, y convertir los datos de quejas y sugerencias en insumos de gestión adaptativa y aprendizaje institucional.



© UNICEF/UNI931597

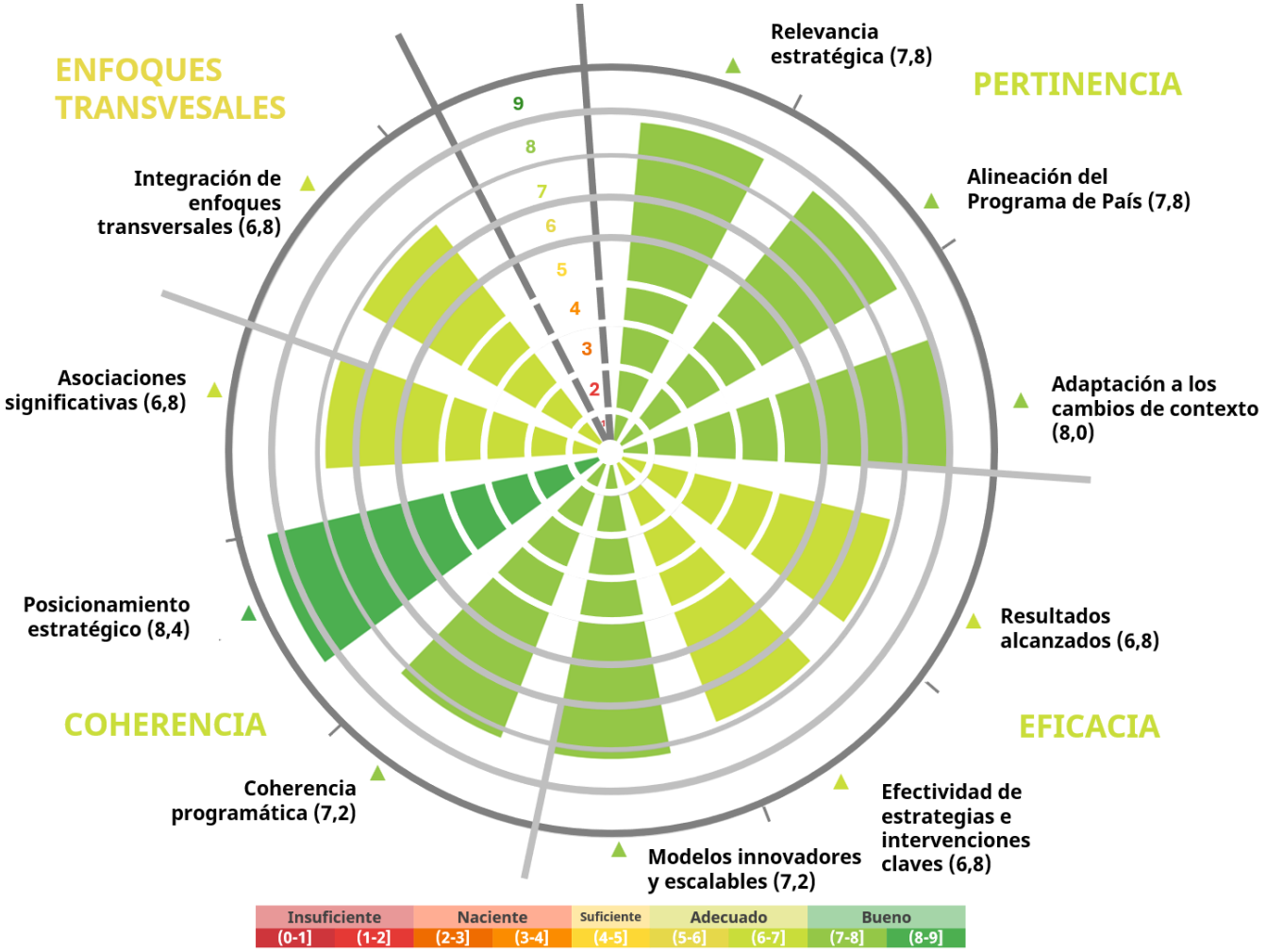
5 Conclusiones

Las conclusiones de la evaluación se estructuran a partir de una lectura integrada del desempeño del Programa de País de UNICEF Honduras 2022-2026, considerando los criterios de pertinencia, eficacia, coherencia e integración de enfoques transversales.

Con el fin de ofrecer una visión sintética y comparativa de los resultados, la Figura 43 presenta un resumen visual del desempeño en el marco del Programa de País según las categorías de análisis evaluadas, facilitando la identificación de patrones de avance, fortalezas consolidadas y ámbitos con desafíos. Esta representación permite contextualizar y comprender de manera articulada las conclusiones desarrolladas en siguiente sección.

Para una mayor trazabilidad analítica, se recomienda revisar la tabla del Anexo 20 HN, en la cual se explicita la integración entre los criterios evaluativos, las ideas principales desarrolladas en este capítulo y los hallazgos que las sustentan (este mismo ejercicio se presenta de manera más resumida en el cuerpo del texto que sigue).

Figura 42. Resultados de la evaluación según categoría de análisis



Elaboración propia: Isegoría

5.1. Pertinencia

Conclusión 1

El diseño del CPD 2022-2026 se ha valorado con una solidez adecuada y con una alta alineación estratégica con prioridades nacionales y compromisos internacionales. Sin embargo, también muestra debilidades para establecer prioridades programáticas conectadas y monitoreo de resultados.

Hallazgos relacionados: P1-P3, E1-E6, C1-C4, ET1

El Programa de País de UNICEF Honduras 2022-2026 es altamente relevante frente a las privaciones críticas que afectan a la niñez y la adolescencia. Presenta una alineación sólida con las prioridades nacionales y los compromisos internacionales, reflejada en un puntaje promedio de 7,8 en relevancia. La programación se concentra en problemáticas estructurales de alta magnitud, nutrición y primera infancia, exclusión educativa, violencia y debilidad de los sistemas de protección, y se despliega en ámbitos donde UNICEF posee claras ventajas comparativas técnicas, institucionales y territoriales.

Sin embargo, esta alta pertinencia convive con una tensión estratégica no resuelta: el CPD intenta abarcar simultáneamente un conjunto muy amplio de privaciones críticas sin una jerarquización suficientemente nítida de sus rutas de transformación. El resultado es un portafolio ambicioso pero heterogéneo, con densidades programáticas, calidades diagnósticas y lógicas de cambio desiguales. Mientras modelos como primera infancia, escuela-comunidad y fortalecimiento del SIGADENAH muestran coherencia interna y potencial real de cambio sistémico, otras privaciones igualmente críticas, rezago escolar en primera infancia, violencia letal y sexual, trabajo infantil y discapacidad, se abordan mediante intervenciones más fragmentadas, con teorías de cambio menos robustas y escasa capacidad de incidir sobre los determinantes estructurales.

La evidencia indica que esta amplitud temática, aunque coherente con un enfoque de derechos, debilita la capacidad del Programa para operar como arquitectura de cambio sistémico. En la práctica, dificulta la priorización estratégica, dispersa el aprendizaje programático y reduce la posibilidad de tomar decisiones informadas de escalamiento. En un contexto marcado por restricciones fiscales, alta volatilidad institucional y financiamiento limitado, esta dispersión no es neutral: transforma la alta relevancia del CPD en un riesgo operativo y político. UNICEF corre el peligro de ser percibido como un agregador de iniciativas pertinentes pero desconectadas, más que como un socio estratégico del Estado capaz de conducir reformas estructurales sostenidas.

Desde la perspectiva de género y enfoques transversales, el Programa acierta al reconocer desigualdades estructurales que afectan de manera diferenciada a niñas, adolescentes, mujeres cuidadoras y poblaciones excluidas, incorporando enfoques de derechos, equidad territorial, resiliencia climática e interculturalidad. No obstante, la evidencia muestra que estos enfoques generan valor transformador cuando operan como criterios de priorización dentro de rutas de cambio claramente delimitadas, y lo pierden cuando se aplican de forma simultánea y extensiva en múltiples intervenciones sin jerarquía estratégica. En este segundo caso, incrementan la complejidad del portafolio sin fortalecer proporcionalmente su capacidad de transformación.

Si el Programa mantiene esta amplitud sin resolver el dilema entre cobertura temática y densidad sistémica, la evaluación concluye que la alta pertinencia del CPD puede traducirse en una arquitectura programática fragmentada, con impactos locales valiosos pero sin capacidad para modificar estructuras. Ello no solo limitaría los resultados para la niñez más expuesta a desigualdades de género, territoriales y climáticas, sino que debilitaría el posicionamiento de UNICEF como actor sistémico en Honduras en el siguiente ciclo programático.

5.2. Eficacia

Conclusión 2.

Resultados robustos y modelos innovadores con impacto verificable, en proceso de escalamiento hacia políticas públicas sostenibles, aunque aún enfrentan límites estructurales de financiamiento, institucionalización y adopción plena por parte del Estado.

Hallazgos relacionados: E1; E2; E3; E4; E5; E6; C1; C4; P3; ET1

El Programa de País de UNICEF Honduras muestra una eficacia medio-alta, sustentada en su capacidad para operar simultáneamente en los planos nacional y territorial en un contexto institucional y social altamente complejo. A nivel nacional, el Programa ha sido eficaz en la construcción de andamiajes estructurantes para la protección de la niñez, particularmente mediante el desarrollo y fortalecimiento de la SENAF, contribuyendo a ordenar la respuesta estatal y a clarificar roles, funciones y responsabilidades dentro del sistema de protección.

No obstante, la evaluación identifica que a nivel nacional el Programa ha comenzado a alcanzar un techo estructural. Los principales cuellos de botella ya no se sitúan en el plano normativo, técnico o de diseño institucional, sino en restricciones fiscales y financieras estructurales del país, que limitan la capacidad del Estado para absorber, sostener y escalar los avances logrados. La debilidad del financiamiento público, la rigidez presupuestaria y las limitadas capacidades de inversión subnacional emergen como el principal desafío para la sostenibilidad del cambio sistémico.

A nivel territorial, la eficacia se expresa en la capacidad de diseñar respuestas profundamente contextualizadas, construidas a partir de diagnósticos situados y de las capacidades reales de comunidades y municipios. UNICEF y sus socios han demostrado una elevada capacidad adaptativa generando soluciones ad hoc que, aunque en ocasiones poco convencionales, han producido mejoras tangibles en el acceso a servicios, en prácticas comunitarias y en la protección cotidiana de niñas, niños y adolescentes, especialmente en territorios marcados por alta exclusión y fragilidad social.

Un factor central de esta eficacia ha sido el trabajo intersectorial y el enfoque de nexo humanitario-desarrollo-paz, que amplió la capacidad del Programa para responder de manera integrada a problemáticas complejas, violencia, movilidad humana, crisis climáticas, y para alcanzar poblaciones históricamente excluidas. Este enfoque ha fortalecido la pertinencia y el alcance territorial de las intervenciones. Sin embargo, su despliegue presenta variaciones significativas entre territorios y depende de la capacidad relacional y operativa de equipos y socios locales, lo que introduce asimetrías en la calidad y sostenibilidad de los resultados.

En contraste, la evaluación identifica una debilidad estructural en las estrategias de cambio social y de comportamiento. Si bien se observan cambios reales en prácticas comunitarias, patrones de corresponsabilidad y participación social, estos cambios se producen de manera emergente como resultado indirecto de las intervenciones, más que como el efecto de una estrategia SBC explícita, institucionalizada y monitoreada. Aunque se han implementado múltiples iniciativas de movilización comunitaria, comunicación y participación, estas no conforman una arquitectura SBC coherente.

La participación de niñas, niños, adolescentes y comunidades presenta avances reales, particularmente en espacios escolares, acción climática y redes comunitarias. No obstante, su articulación con los gobiernos locales es débil y desigual, lo que restringe su capacidad de institucionalizarse, sostenerse y escalar. Desde una perspectiva de género, los cambios observados se apoyan en liderazgos

femeninos emergentes y en una mayor visibilización de las desigualdades que afectan a niñas y adolescentes, pero continúan enfrentando barreras estructurales para traducirse en transformaciones duraderas de normas y relaciones de poder.

Aquí emerge un dilema estratégico: la eficacia actual del Programa descansa en su capacidad adaptativa y en el acompañamiento directo de UNICEF y sus socios. Si esta configuración se mantiene, los avances seguirán manifestándose principalmente como mejoras operativas y territoriales, mientras que los cambios en comportamientos, normas sociales y de género, y en la articulación sostenida entre comunidades e instituciones locales, avanzarán de forma gradual, desigual y frágil. En este escenario, UNICEF corre el riesgo de consolidarse como un actor altamente eficaz en la resolución de problemas inmediatos, pero con capacidad limitada para transferir, institucionalizar y escalar procesos de cambio social profundo.

La evaluación concluye que, sin una arquitectura más robusta de cambio social y de comportamiento, anclada en sistemas locales y en gobiernos subnacionales, la eficacia del Programa seguirá dependiendo del esfuerzo externo. Lo anterior restringe la posibilidad de transformar la capacidad adaptativa en capacidad sistémica y plantea un desafío central para el siguiente ciclo: pasar de una eficacia basada en la presencia y el acompañamiento a una eficacia sustentada en la autonomía y sostenibilidad de los procesos locales de cambio.

5.3. Coherencia

Conclusión 3.

Coherencia interna y externa elevada, con avances estratégicos en alianzas financieras y trabajo intersectorial, pero con oportunidades claras para consolidar la intersectorialidad como arquitectura de cambio y convertir las alianzas emergentes en palancas efectivas de escalamiento e institucionalización sistémica.

Hallazgos relacionados: C1;C2;P1;P2

El Programa de País de UNICEF Honduras muestra un avance estratégico significativo en materia de coherencia a partir del fortalecimiento de alianzas con el sector financiero internacional y con el sistema de Naciones Unidas, uno de los desarrollos más relevantes del ciclo evaluado. El trabajo emergente con bancos multilaterales vinculados a finanzas públicas y sociales amplía de manera sustantiva las posibilidades de escalamiento de modelos de intervención ya probados, capitalizando el posicionamiento técnico de UNICEF, su capacidad de generar evidencia y su rol como interlocutor confiable en temas de niñez, inversión social y eficiencia del gasto. Este giro desplaza a UNICEF desde un rol predominantemente programático hacia uno con mayor capacidad de incidir en arquitecturas de política pública y financiamiento estructural.

El análisis de redes refuerza esta lectura: junto con los avances logrados, persisten oportunidades para profundizar alianzas estratégicas, especialmente con actores financieros y de planificación. Sin una consolidación deliberada de estas relaciones, la coherencia asociativa corre el riesgo de permanecer en el plano relacional, sin traducirse de forma sistemática en expansión, institucionalización y sostenibilidad de los modelos más efectivos. En términos estratégicos, la Oficina enfrenta

una disyuntiva: convertir estas alianzas en palancas de transformación sistémica o mantenerlas como vínculos prometedores pero periféricos al núcleo programático.

De manera complementaria, la coherencia del Programa se expresa en un trabajo intersectorial efectivo, particularmente a nivel territorial, donde educación, protección, salud y WASH han logrado articularse en torno a respuestas integradas frente a privaciones complejas. El enfoque de nexo humanitario-desarrollo-paz ha reforzado esta coherencia operativa, permitiendo atender simultáneamente necesidades inmediatas y desafíos estructurales, y ampliando el alcance hacia poblaciones históricamente excluidas.

No obstante, la evaluación identifica una tensión crítica: una mayor intersectorialidad no siempre se traduce en mayor claridad estratégica. La evidencia muestra que la coherencia es más robusta cuando los sectores se articulan alrededor de problemas bien delimitados y con rutas de cambio explícitas, y se debilita cuando se intenta abordar múltiples privaciones dentro de una misma intervención, diluyendo responsabilidades, prioridades y mecanismos de transformación. En estos casos, la intersectorialidad deja de operar como arquitectura de cambio y se convierte en una agregación de esfuerzos paralelos.

Si la ampliación del trabajo intersectorial y asociativo no se acompaña de una delimitación clara de objetivos estratégicos y de rutas de cambio por privación, la coherencia del Programa puede verse erosionada por dinámicas de dispersión. Al mismo tiempo, no capitalizar plenamente las alianzas emergentes con el sector financiero limitaría el potencial de escalamiento que hoy constituye una de las principales ventajas comparativas del Programa. En este escenario, UNICEF corre el riesgo de fortalecer su red de relaciones sin transformar efectivamente su capacidad de incidir en políticas y financiamiento a escala, perdiendo una ventana estratégica clave para consolidarse como actor sistémico en el país.

5.4. Enfoques transversales

Conclusión 4.

Prácticas robustas y transformadoras en género, derechos humanos y salvaguardas, con alta legitimidad comunitaria, pero con brechas persistentes en gobernanza interna, priorización estratégica, estandarización operativa y asignación sostenible de recursos técnicos y financieros

Hallazgos relacionados: P1;T1;P3;C1

Los enfoques transversales género, derechos de la niñez, participación, equidad territorial, discapacidad, resiliencia climática, interculturalidad y protección contra la explotación y el abuso sexual (PEAS) han estado presentes de manera consistente en el Programa de País de UNICEF Honduras y han contribuido de forma sustantiva a su pertinencia, legitimidad y aceptación social, particularmente en contextos de alta exclusión, violencia y vulnerabilidad climática. La Oficina demuestra una comprensión operativa del principio de no dejar a nadie atrás, reflejada en la focalización territorial, la priorización de poblaciones históricamente excluidas y la adaptación sistemática de las respuestas a realidades locales complejas.

El enfoque de PEAS y de rendición de cuentas hacia las comunidades se consolida como uno

de los logros transversales más robustos del ciclo. La expansión, accesibilidad y uso efectivo de canales seguros de denuncia evidenciada en el sobrecumplimiento del CSI 3.1.8 (147%) no solo confirma la existencia de mecanismos formales, sino su apropiación por parte de comunidades, familias y niñas, niños y adolescentes. Este desempeño sugiere una cultura organizacional sólida en salvaguardas, protección y responsabilidad, con integración intersectorial y consistencia operativa, y se constituye en un activo institucional de alto valor estratégico por su contribución a la confianza comunitaria y a la legitimidad de los servicios disponibles.

El enfoque de género también destaca como un ámbito estratégicamente priorizado, con avances consistentes en protección, educación, salud y participación comunitaria. La evidencia muestra contribuciones relevantes a la prevención de violencias, el fortalecimiento de liderazgos femeninos, la participación de niñas y adolescentes, el trabajo en masculinidades y la acción comunitaria. En términos de calidad programática, estos avances indican que el enfoque ha operado como una lente efectiva para orientar decisiones, más que como un requisito de cumplimiento. No obstante, la evaluación identifica una fragilidad organizacional: una proporción relevante de los progresos depende de esfuerzos técnicos individuales y arreglos informales, más que de mecanismos institucionales (estándares, rutinas, roles y responsabilidades formalizadas). Esta dependencia incrementa el riesgo de discontinuidad y variabilidad en la implementación ante rotación de personal o cambios de prioridades.

En paralelo, la evaluación identifica una tensión estructural. más visible en los enfoques con menor masa crítica programática en el ciclo (especialmente discapacidad, y en menor medida resiliencia climática e interculturalidad), entre la amplitud de mandatos corporativos de seguimiento y reporte y las capacidades reales (tiempo técnico, herramientas, sistemas y coordinación) de una oficina de país con recursos humanos limitados. Si bien estos requerimientos responden a obligaciones regionales y globales legítimas, en la práctica pueden aumentar la carga de reporte, coordinación y puntos focales en ámbitos que no han sido priorizados como líneas estratégicas del portafolio, desplazando los enfoques desde su función de criterios de calidad hacia un cumplimiento principalmente administrativo. Esto describe la dificultad de institucionalizar y estandarizar exigencias mínimas en enfoques como discapacidad, donde el riesgo principal es la heterogeneidad y la invisibilización programática si no existen marcadores y rutinas comunes de seguimiento.

Esta tensión se manifiesta con particular claridad en el enfoque de discapacidad. La Oficina ha adoptado una decisión programáticamente coherente al no priorizarlo en ausencia de masa crítica técnica y operativa; sin embargo, permanece sujeta a requerimientos formales de seguimiento y reporte. Ello ha dificultado la construcción de criterios comunes y exigencias mínimas, así como la estandarización de mecanismos de registro de niñas y niños con discapacidad alcanzados por las intervenciones. En consecuencia, el principal desafío no es la falta de compromiso, sino una brecha estructural entre expectativas institucionales y apoyos técnicos disponibles, que incrementa el riesgo de abordajes parciales, heterogéneos o predominantemente administrativos.

En conjunto, la evaluación concluye que los enfoques transversales han sido más transformadores cuando operan como lentes analíticos y criterios explícitos de calidad dentro de rutas de cambio bien delimitadas, y tienden a perder potencia cuando se aplican de manera simultánea, extensiva y sin jerarquía estratégica. Su contribución al cambio sistémico no depende únicamente de su relevancia conceptual, sino de su adecuación a las capacidades reales de la Oficina y a las prioridades estratégicas efectivamente definidas.

Si no se institucionalizan (desde la Representación y con apoyo regional) mecanismos claros de priorización, roles, recursos y seguimiento para los enfoques transversales, existe un riesgo estratégico: que los avances logrados por la vía del trabajo sustantivo se mantengan dependientes de esfuerzos individuales y pierdan consistencia ante cambios de equipos o de contexto. Este riesgo no es homogéneo: en género y PEAS/AAP el desafío central es pasar de prácticas fuertes a reglas estables de gobierno y monitoreo; en discapacidad, la brecha principal es evitar su invisibilización programática mediante marcadores mínimos y exigencias de reporte proporcionales que permitan orientar decisiones LNOB. En ese escenario, los enfoques transversales podrían perder profundidad y consistencia, debilitando la capacidad del Programa para materializar el principio de no dejar a nadie atrás y erosionando uno de los pilares más sólidos de su legitimidad y valor agregado en el país.

5.5. Implicaciones para el diseño del próximo CPD.

Figura 43. Implicaciones de las conclusiones- hallazgos en el diseño del próximo CPD Honduras 2027-2030





© UNICEF/UNI931617/

6 Lecciones aprendidas

Tabla 32. Lecciones aprendidas

Tema	Lección aprendida	Hallazgos que la sustentan	Trazabilidad con recomendación	Transferibilidad
Trabajo intersectorial	El trabajo intersectorial es más efectivo cuando se organiza alrededor de un problema común definido con claridad, con cuellos de botella identificados y validados localmente, cuya teoría de cambio e implementación requieren coordinación entre sectores. Cuando se plantea como suma de acciones sectoriales o como encadenamiento de privaciones, sin una lógica común y operativa, la articulación se debilita y los cambios esperados tienden a no consolidarse.	**P1; P2; C1; C2**	Recomendación 1: El CPD como marco rector de la acción intersectorial.	**Si** la acción intersectorial se organiza alrededor de un problema común claramente delimitado, con cuellos de botella validados localmente y una teoría de cambio compartida, **entonces** aumenta la probabilidad de lograr resultados sostenidos. **Condición de transferibilidad:** existe un mecanismo mínimo de coordinación formal entre sectores y liderazgo institucional que defina responsabilidades y metas comunes.
Cambio social y de comportamiento (SBC)	El SBC muestra mayor efectividad cuando parte de un diagnóstico de barreras sustentado en evidencia y se traduce en soluciones adaptadas al contexto. Su desempeño mejora cuando se diseña como una arquitectura multinivel (central, regional y comunitaria) con institucionalidad incorporada desde el inicio (roles, capacidades, coordinación y comunicación institucional), y cuando dispone de monitoreo para ajustar la implementación. Además, tiende a fortalecerse cuando combina cambios en prácticas del personal (comportamientos institucionales) con articulación a inversiones o agendas de alto impacto que faciliten escala.	**E3; E4; E5; C4; P3; ET1**	Recomendación 5: Arquitectura institucional de SBC.	**Si** la estrategia SBC parte de un diagnóstico de barreras basado en evidencia y se institucionaliza como arquitectura multinivel con roles, recursos y monitoreo definidos, **entonces** es más probable que produzca cambios sostenibles y escalables en normas y comportamientos. **Condición de transferibilidad:** disponibilidad de capacidades técnicas básicas en análisis conductual y un sistema de seguimiento que permita ajustar la implementación.
Escalamiento	El escalamiento es más viable cuando los actores institucionales participan desde el inicio en la arquitectura del modelo y cuando la lógica de cambio es simple y verificable, con	**P3; E5; E6; C1; C4; ET1**	Recomendación 3: Modelo Mínimo Viable para el escalamiento.	**Si** los actores públicos participan desde el diseño del modelo y este se estructura con componentes núcleo

	componentes núcleo claramente definidos y replicables. Diseños excesivamente complejos o dependientes de condiciones externas difíciles de reproducir tienden a limitar la expansión sostenida.			simples, verificables y replicables, **entonces** su expansión sostenible es más viable. **Condición de transferibilidad:** existencia de una institución rectora con mandato claro y mínima capacidad operativa para absorber el modelo
Condiciones de efectividad en territorio	Las intervenciones tienden a ser más efectivas cuando se parte de un análisis claro del problema a nivel local y se co construyen soluciones desde el territorio, con liderazgo político local y coordinación intersectorial operativa. La probabilidad de obtener resultados aumenta cuando existen incentivos que movilizan actores, se usa evidencia de manera sistemática para decidir y ajustar, y se sostienen cambios en prácticas y cultura organizacional que permiten continuidad.	**E5; E6; E3**		**Si** las intervenciones se construyen desde diagnósticos locales, con liderazgo político y coordinación operativa efectiva, apoyadas por uso sistemático de evidencia, **entonces** aumentan las probabilidades de continuidad y apropiación institucional. **Condición de transferibilidad:** presencia de autoridades locales con margen de decisión y mecanismos básicos de planificación territorial.
Financiamiento como cuello de botella estructural	Cuando el financiamiento constituye un cuello de botella estructural, integrar temprana y sostenidamente a las instancias rectoras de finanzas públicas y planificación en la gobernanza y la toma de decisiones es un factor crítico para viabilizar, sostener y escalar las intervenciones.	**P1; P2; C1; C2; C3**	Recomendación 4: Gobernanza multisectorial con anclaje fiscal y de planificación.	**Si** el financiamiento público limita la sostenibilidad, integrar tempranamente a actores de finanzas y planificación en la gobernanza del programa **entonces** incrementa la probabilidad de institucionalización y escalamiento. **Condición de transferibilidad:** apertura institucional para el diálogo intersectorial entre sectores sociales y económicos, y alineación mínima con marcos fiscales nacionales.

Elaboración propia: Isegoría



© UNICEF/UNI952766/

7 Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones para el próximo Programa País, para mayor trazabilidad se anexa a este documento una tabla de trazabilidad sobre las ideas fuertes de las conclusiones, las recomendaciones que integran los criterios de evaluación, los hallazgos que las sustentan y las respectivas recomendaciones (ver Anexo 20 HN). Adicionalmente en el cuerpo del texto se presenta un breve resumen de la base evaluativa, las conclusiones y hallazgos relacionados. Para la toma de decisión de carácter estratégico se anexa a este documento una tabla resumen en donde por cada recomendación se presentan la urgencia, el horizonte de implementación, el impacto esperado, los hallazgos que la sustentan (Anexo 21 HN. Síntesis de priorización de recomendaciones). Finalmente cabe mencionar que las recomendaciones fueron contrastadas y afinadas mediante un proceso de validación con la Oficina de País (OP), que incluyó revisión técnica de coherencia con hallazgos, discusión de factibilidad operativa y priorización según urgencia e impacto mediante un taller y reunión coordinada con el equipo evaluador. Los ajustes derivados de ese intercambio (precisiones de alcance, responsables, plazos y condiciones de implementación) se incorporaron al documento y se proponen en su versión definitiva en este informe final.

7.1. CPD como marco rector

Recomendación 1: UNICEF debe asegurar que el nuevo CPD opere bajo una lógica de priorización efectiva no como la agregación de intervenciones y modelos existentes, estableciendo reglas explícitas que protejan el foco estratégico que hagan operacional la intersectorialidad.

Base evaluativa:

La evaluación evidencia avances relevantes en trabajo intersectorial y adopción del enfoque de nexo. Sin embargo, en la práctica la intersectorialidad se ha materializado principalmente mediante la acumulación de objetivos y componentes dentro de modelos únicos. Este patrón ha generado modelos densos, con cadenas causales largas y difusas, que dificultan la claridad estratégica, la implementación consistente y la demostración de resultados (el actual CPD cuenta con 19 privaciones priorizadas)

En el caso de discapacidad, la ausencia de una línea programática específica, indicadores propios y marcadores sistemáticos de seguimiento genera un riesgo de invisibilización programática dentro del portafolio. Esta brecha estructural limita la trazabilidad de resultados para niñas y niños con discapacidad y debilita la materialización del principio de no dejar a nadie atrás (LNOB), reforzando la necesidad de incorporar marcadores mínimos de identificación y monitoreo en los resultados priorizados.

Existe un riesgo sistémico de que el CPD funcione como una agregación de modelos existentes, en lugar de operar como una arquitectura estratégica que gobierna la acción. En ese escenario, la intersectorialidad deja de habilitar el cambio y se convierte en un mecanismo de dilución del foco estratégico.

Conclusión relacionada: Coherencia interna y externa elevada, con oportunidades para fortalecer intersectorialidad y diversificación de alianzas (C3)

Hallazgos relacionados: P1; P2; C1; C2.

Tabla 33. Acciones recomendación 1

Acciones	Parte responsable	Prioridad	Plazo
Paso 1. Cerrar el foco del CPD (reglas de priorización) En el CPD definir 3-5 prioridades estratégicas y, para cada una, explicitar:	**Responsable principal:** Representación + jefaturas sectoriales	Alta	6 meses

• Privación principal abordada directamente. • Privaciones complementarias atendidas solo vía articulación intersectorial.	**Corresponsables:** Planeación, Monitoreo y Evaluación, Finanzas **Anclaje institucional:** contraparte nacional (p. ej., ente rector de niñez/protección social y sectores).		
Paso 2. Traducir el foco en gobernanza por resultado Para cada Resultado del CPD, acordar y documentar: • Un responsable con rendición de cuentas ("accountable"). • Sectores contribuyentes (máximo los estrictamente necesarios). • Mandato diferenciado por sector (qué decide / qué entrega / qué coordina / qué reporta). • Mecanismo de coordinación (instancia, frecuencia, productos mínimos). • Alinear el marco de monitoreo del CPD al nuevo Strategic Plan (SP) y a prioridades nacionales, definiendo por resultado un scorecard único (SP-CPD-nacional) con el set mínimo balanceado de indicadores y reglas de uso para gobernanza (gates, revisiones y decisiones de ajuste/escalamiento/cierre).	**Responsables principales:** Deputy + jefaturas sectoriales	Alta	6-8 meses
Paso 3. Establecer una regla clara para aprobar o escalar modelos Definir que ningún modelo se incorpora o si no demuestra: • A qué prioridad contribuye • Su lógica causal para generar el cambio • Cómo se integra con otros sectores • Qué parte puede asumir el Estado • Cómo se medirá • Cuánto cuesta	**Responsables principales:** SMT + Comité de Gestión de Portafolio (puede ser el mismo CMT ampliado con PME/Finanzas). **Corresponsables:** sectores proponentes. **Anclaje institucional:** contraparte nacional (p. ej., ente rector de niñez/protección social y sectores).	Alta	8- 10 meses
Paso 4. Simplificar resultados y cadenas causales (protección del foco). Revisar redacción de resultados y teorías de cambio para asegurar: • Una privación principal por resultado. • Rutas en lugar de "contenedores multi deprivación". • Cadena causal corta con supuestos explícitos.	**Responsable principal:** Planificación/PME + líder de cada sector **Anclaje institucional**: contraparte nacional (p. ej., ente rector de niñez/protección social y sectores).	Media Alta	8- 10 meses

Elaboración propia: Isegoría

7.2. Enfoques transversales como criterios de gobierno del CPD

Recomendación 2: UNICEF debe convertir los enfoques transversales (género, equidad, PEAS y participación) en criterios explícitos de gobierno del CPD, priorizados, diferenciados y exigibles, de modo que operen como reglas de decisión para el diseño, aprobación, seguimiento y ajuste del portafolio, y no como capas adicionales de trabajo. Esto implica definir, por resultado, qué enfoques son críticos y qué exigencias aplican, y vincular su desempeño a decisiones programáticas (ajuste, focalización, escalamiento o cierre).

Esta recomendación responde directamente a la brecha identificada en el Hallazgo ET-1 entre una integración programática sólida y una institucionalización aún insuficiente de los enfoques transversales (ET-1=6,7; Componente A=6,0). Aunque la práctica sectorial es fuerte, la arquitectura de gobierno que la sostenga como regla explícita de decisión aún es débil.

Base evaluativa

Aunque el enfoque de género muestra avances sustantivos (75% de integración y 90,2% de valoración positiva), su implementación descansa en arreglos informales y esfuerzos individuales. Esta configuración limita la sostenibilidad de los avances, dificulta la trazabilidad de resultados y expone la agenda a la rotación de personal y a la sobrecarga operativa.

Esta situación explica la brecha señalada en ET-1: mientras la integración programática alcanza un nivel medio-alto, el Componente A (6,0) evidencia debilidades en la arquitectura institucional que deberían convertir estos avances en reglas estables de gobierno. Las fallas identificadas incluyen: (i) ausencia de una matriz explícita de priorización por resultado, (ii) falta de roles formalmente "accountable" para los enfoques críticos, (iii) inexistencia de un presupuesto transversal estable, (iv) débil articulación interagencial y (v) seguimiento que opera más como reporte técnico que como mecanismo de decisión. Estas limitaciones impiden pasar de una "práctica fuerte" a una "regla de gobierno".

La evidencia muestra que los enfoques transversales son más transformadores cuando operan como criterios estructurales de decisión, aprobación y seguimiento, y pierden potencia cuando se gestionan como responsabilidades adicionales sin mecanismos institucionales claros. Mantener el modelo actual implica el riesgo de que avances clave deriven progresivamente en ejercicios formales de cumplimiento.

Conclusión relacionada: Enfoques transversales: alto valor transformador con riesgos de fragilidad y sobrecarga si no se institucionalizan como arquitectura de gobierno (C4)

Hallazgos relacionados: P1; P3; C1; ET1, ET2, ET3, ET4.

Tabla 34. Acciones recomendación 2

Acciones	Parte responsable	Prioridad	Plazo
Paso 1. Definir priorización diferenciada de enfoques por resultado del CPD. Durante el diseño del CPD, para cada resultado, se debe acordar: • Máximo 1-2 enfoques críticos (requieren integración sustantiva). • Enfoques que aplican como estándar mínimo corporativo. • Enfoques que no se priorizan en profundidad en ese resultado.	**Responsable principal:** Representación (aprobación) + Sectores **Soporte:** Equipo técnico Género + PEAS	Alta	6 Meses (diseño del CPD)
Paso 2. Asignar responsabilidad clara por resultado (sin crear nuevas estructuras). Para cada resultado con enfoque crítico, definir: • Quién es responsable sectorial de asegurar integración sustantiva. • Quién brinda asesoría técnica puntual (según estructura existente).	**Responsable principal:** Deputy, Lideres de sector	Alta	6-8 meses
Paso 3. Integrar seguimiento de enfoques en instancias de decisión del CMT. Incorporar revisión periódica (semestral o anual) del desempeño en enfoques críticos. Usar esta revisión para: • Ajustar diseño. • Reorientar apoyo técnico.	**Responsable principal:** Deputy (aprobación) + Sectores **Soporte:** Equipo técnico Género + PEAS	Alta	A partir del nuevo CPD

• Focalizar o cerrar intervenciones si corresponde. • Evitar reportes paralelos sin consecuencias programáticas.			
Paso 4. Aplicar estándares corporativos existentes sin duplicación. • Mantener exigencias universales ya vigentes (PEAS, AAP, salvaguardas). • No crear nuevos estándares locales. • Ajustar profundidad según priorización CPD. • Asegurar que las condiciones a socios reflejen estándares corporativos ya definidos.	**Responsable principal:** Lideres de sector	Alta	A partir del nuevo CPD

Elaboración propia: Isegoría

7.3. Consolidación de Intervenciones viables

Recomendación 3: UNICEF debe identificar intervenciones clave para escalamiento con lógica causal corta, componentes esenciales, estándares mínimos, costos y un paquete de transferencia que permita adopción por actores públicos sin dependencia permanente de UNICEF.

Base evaluativa

La evaluación identifica modelos eficaces y de alta relevancia estratégica, pero con múltiples componentes, cadenas causales largas y supuestos implícitos que dificultan su comprensión, sostenibilidad, evaluación y escalamiento por parte de actores públicos. En varios casos, los modelos muestran buen desempeño bajo acompañamiento intensivo de UNICEF, pero pierden eficacia cuando se transfieren o amplían, debido a que varios están diseñados con arquitecturas densas.

Los modelos analizados presentan distintos niveles de complejidad y transferibilidad: el Modelo Escuela-Comunidad y el Modelo de Protección en contextos de alta violencia se estructuran en múltiples componentes y subcomponentes, lo que alarga la cadena causal, diluye el mecanismo central y limita su estandarización y escalamiento, mientras que SIGADENAH, aunque más acotado, depende de capacidades técnicas municipales sostenidas si no se traduce en mínimos operables; en contraste, el modelo de Reintegración y Movilidad, con menos componentes, muestra mayor potencial para convertirse en un modelo de mínimo viable y ser transferido, siempre que se definan interfaces claras con educación, protección y gobernanza local.

La evidencia internacional y sectorial indica que intervenciones con pocos mecanismos bien definidos, ejecutados con calidad y acompañamiento inicial, generan impactos más consistentes que arquitecturas complejas con múltiples frentes simultáneos. Mantener modelos densos sin depuración previa implica un riesgo sistémico: producir buenas prácticas dependientes de UNICEF, pero no políticas públicas replicables.

Conclusión relacionada: Resultados robustos y modelos innovadores en fase de escalamiento, con retos en sostenibilidad y adopción estatal (C2)

Hallazgos relacionados: P3; E5; E6; C1; C4; ET1, ET2, ET3, ET4.

Tabla 35. Acciones recomendación 3

Acciones	Parte responsable	Prioridad	Plazo
Paso 1. Alinear modelos a las TdC sectoriales del CPD	**Responsable principal:** Deputy + jefaturas sectoriales **Corresponsables:** Monitoreo y evaluación	Alta	Consultas nacionales

• Identificar que intervenciones son necesarias para impactar el resultado sectorial definido (a partir de una lectura diagnostica clara//cuellos de botella) • Evaluar la viabilidad institucional y financiera a escala. • Clasificar los cuellos de botella y sus respectivas intervenciones en: ○ Esenciales para el resultado. ○ Complementarias. ○ De alta complejidad o baja viabilidad (teniendo en cuenta las oportunidades estratégicas)	**Validación técnica:** LACRO (estándares mínimos). **Anclaje institucional**: contraparte nacional por sector (p. ej., ente rector de niñez/).		sectoriales (mayo 2026)
Paso 2. Definir la versión escalable del modelo Con base en las intervenciones prioritarias, especificar: • Componentes mínimos. • Secuencia de implementación. • Roles institucionales. • Estrategia de monitoreo. • Costos aproximados. • Nivel de acompañamiento requerido.	**Responsable principal:** sector líder Soporte: Monitoreo y Evaluación **Corresponsables institucional:** contraparte nacional (ente rector de niñez/protección social y sectores).	Alta	En los primeros 12 meses del ciclo
Paso 3. Ajustar el marco de resultados al mecanismo escalable • Definir indicadores directamente vinculados al eslabón causal activado (medibles) • Seleccionar 1-2 intervenciones estratégicas para evaluación más rigurosa (cuasiexperimental o experimental cuando sea viable). • Para los demás, utilizar evidencia de desempeño y análisis de costo-efectividad. • Establecer criterios explícitos de decisión para expansión mayor: ○ Impacto observable en el resultado sectorial. ○ Viabilidad financiera. ○ Capacidad institucional.	**Responsable:** MyE + sectores. **Corresponsables:** sectores institucionales por modelo /Acompañamiento LACRO	Alta	12-24 meses

7.4. Integración estratégica del sector económico en espacios para la infancia

Recomendación 4: Fortalecimiento del anclaje fiscal e integración de actores económicos en el ciclo del CPD

Base evaluativa

El análisis de redes (ARS) muestra un ecosistema altamente centralizado, donde UNICEF concentra autoridad técnica (reconocimiento), popularidad (visibilidad relacional) e intermediación (rol de puente) en las redes clave, especialmente información/datos/evidencia y asistencia técnica, junto con un grupo reducido de "puentes críticos" (p. ej., ODS, SESAL, SEDUC). SENAF aparece como nodo relevante de intermediación, pero con limitaciones de capacidad que tensionan la sostenibilidad. A la vez, actores económicos clave (p. ej., Finanzas/planificación) y gobiernos locales no emergen como nodos centrales en estas redes, lo que ayuda

a explicar por qué la implementación avanza, pero la adopción estatal y el escalamiento se enfrentan a un "techo" de financiamiento: la red funciona para coordinar, pero no está configurada para decidir y sostener fiscalmente.

En consecuencia, la ausencia de anclaje explícito en decisiones de política fiscal, planificación y asignación presupuestaria mantiene dependencia de UNICEF y limita la conversión de modelos en políticas públicas sostenibles a escala.

Conclusión relacionada: Coherencia interna y externa elevada, con oportunidades para fortalecer intersectorialidad y diversificación de alianzas (C3)

Hallazgos relacionados: P1; P2; C1; C2;C3.

Tabla 36. Acción recomendación 4

Acciones	Parte responsable	Prioridad	Plazo
Paso 1. Utilizar el proceso de diseño del CPD para integrar actores económicos clave. Asegurar la participación ad hoc de Finanzas y otros actores económicos relevantes en: • Talleres de priorización del CPD. • Validación de resultados estratégicos. • Discusión sobre sostenibilidad y rutas de financiamiento (El objetivo es que la definición de resultados ya integre viabilidad fiscal preliminar).	**Responsables:** Representación Protección Social Inclusiva (liderazgo técnico) + sectores	Alta	6 meses (diseño CPD)
Paso 2. Traducir evidencia a "paquetes financiables". Para resultados estratégicos priorizados del CPD: • Estimar orden de magnitud de costos. • Identificar posibles fuentes de financiamiento (Presupuesto sectorial, Transferencias, Financiamiento multilateral, Cooperación) • Preparar fichas breves (2-3 páginas) utilizables en diálogo con Finanzas o banca multilateral (El financiamiento multilateral se usa como herramienta de adopción estatal, no solo como captación de recursos)	**Responsables:** Representación +equipo de planificación + Social Policy **Participan:** Sectores financieros nivel nacional, IFIs, sector privado	Alta	3 meses a partir de la definición de resultados del CPD
Paso 3. Integrar la dimensión fiscal en momentos estratégicos del ciclo CPD. En lugar de monitoreo anual de red. Incorporar revisión de sostenibilidad y anclaje fiscal en: • Mid-Term Review del CPD. • Revisión estratégica de prioridades nacionales cuando corresponda. Evaluar: • ¿Qué resultados avanzaron hacia adopción estatal? • ¿Cuáles siguen dependiendo de UNICEF? • ¿Qué ajustes estratégicos son necesarios?	**Responsables**: Representación +equipo de planificación + Social Policy **Participan:** Sectores financieros nivel nacional, IFIs, sector privado	Media-Alta	6 meses (diseño CPD) /implementación del CPD
Paso 4. Usar el Consejo Nacional de Niñez como espacio para tratar sostenibilidad financiera. Proponer que el Consejo (SIGADENAH / PONAPINAH), cuando trate metas estratégicas, incorpore: • Discusión de financiamiento.	**Responsable principal:** Protección Social Inclusiva + Representación (incidencia estratégica). **Corresponsables:** líderes de cada sector del gobierno nacional, equipos sectoriales de Unicef	Media-Alta	Durante implementación del CPD.

• Participación de Finanzas cuando corresponda. • Definición de rutas de adopción estatal. • La discusión fiscal se vincula explícitamente a resultados de PONAPINAH.	**Participan:** Sectores financieros nivel nacional, IFIs, sector privado		

Elaboración propia: Isegoría

7.5. Arquitectura SBC como función programática del CPD

Recomendación 5: UNICEF debe integrar estratégicamente el enfoque SBC como lente transversal del CPD, alineado a las Teorías de Cambio sectoriales y orientado a remover cuellos de botella críticos.

Base evaluativa

La evidencia del ciclo muestra (i) fragmentación de la teoría de cambio conductual (iniciativas de comunicación/movilización que no se gestionan como una ruta SBC explícita actor-barrera-punto de contacto-cambio esperado), (ii) ausencia de un set común de indicadores conductuales "core" y, por tanto, medición heterogénea y limitada de cambios verificables, y (iii) gobernanza dispersa (SBC funcionando más como esfuerzos puntuales por sector/proyecto que como función programática con reglas, responsables, aprendizaje y ajuste). En contraste, los resultados conductuales más consistentes aparecen cuando el SBC está integrado al servicio y se despliega de forma multinivel (p. ej., en inmunización), mientras que en otras agendas opera de manera implícita y sin medición consistente. La evidencia muestra una brecha entre avances en rendición de cuentas/participación y uso de mecanismos y resultados limitados en cambio de comportamiento.

En términos de eficacia sistémica, el riesgo de no actuar es que el Programa siga produciendo mejoras operativas locales dependientes del acompañamiento externo, sin transferibilidad ni escalamiento de cambios normativos.

Conclusión relacionada: Brecha de efectividad en cambio de comportamiento y de institucionalización del SBC (C2)

Hallazgos relacionados: E3; E4; E5; C4; P3; ET1, ET2, ET3, ET4.

Tabla 37. Acciones recomendación 5

Acciones	Parte responsable	Prioridad	Plazo
Paso 1. Alinear SBC a las TdC sectoriales • Revisar las TdC de los sectores priorizados. • Integrar el lente SBC dentro de las Teorías de Cambio sectoriales existentes, identificando los comportamientos críticos que limitan resultados y alineando el enfoque a esos cuellos de botella, sin crear marcos paralelos.	**Responsables:** Sectores **Acompañamiento**: LACRO-SBC.	Alta	6 meses (diseño CPD)
Paso 2. Definir un marco de medición proporcional y común Establecer un conjunto reducido y común de indicadores conductuales "core", integrados al Marco de Resultados, evitando sistemas de medición independientes vinculados a: • Prácticas institucionales.	**Responsables:** Monitoreo y evaluación + responsable SBC + sectores	Alta	8 (diseño Marco de Resultados)

• Uso de evidencia en decisiones. • Corresponsabilidad/demanda informada. • Confianza hacia instituciones • Adaptar la medición según tipo de comportamiento (no un único esquema rígido).			
Paso 3. Integrar SBC en instrumentos y decisiones programáticas • Establecer una regla interna sobre toda intervención que declare SBC debe especificar: ○ Comportamiento objetivo ○ Actor ○ Barrera ○ Punto del servicio o interfaz institucional ○ Forma de Medición	**Responsables:** Jefaturas sectoriales	Alta	12 meses
Paso 4. Focalizar estratégicamente según sector y escala pertinente • Priorizar sectores donde el retorno institucional sea mayor (salud, protección, educación). • Definir la escala adecuada según sector • Incorporar explícitamente la generación de evidencia (línea base, seguimiento y ajuste).	**Responsables:** CMT + PME (herramienta)	Alta	Diseño CPD

Elaboración propia: Isegoría



© UNICEF/UNI952785/

8 Bibliografía

3ie. (2016). *The impact of education programmes on learning and school participation in low- and middle- income countries*. Obtenido de https://www.3ieimpact.org/sites/default/files/2019-05/srs7-education-report.pdf

ACNUR . (2023). *Informe sobre desplazamiento y niñez en riesgo en Honduras.*

ACNUR. (6 de Diciembre de 2023). Niñas, niños y adolescentes en Honduras son víctimas de reclutamiento forzado por grupos criminales. *ACNUR*.

CDN. (26 de Febrero de 2025). *Observaciones finales sobre los informes periódicos sexto y séptimo combinados de Honduras.*

CDN. (2025). *Recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño a Honduras.*

CEDAW. (2022). *CEDAW/C/HND/CO/9: Observaciones finales sobre el noveno informe periódico de Honduras.*

CEDAW. (2022). *Observaciones finales al Estado de Honduras.*

CEPAL. (2024). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2024: Honduras.* Santiago. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cba0fde8-37e1-4118-ac60-43e53493b4d2/content

CICESCT. (2025). *La CICESCT rescata a 42 víctimas de trata y explotación sexual en 2025: El 85% son NNA*. Obtenido de https://cicesct.gob.hn/la-cicesct-rescata-a-42-victimas-de-trata-y-explotacion-en-2025-el-85-son-ninas-ninos-y-adolescentes/

CIDEIM. (2024). *TEORÍA DEL MUESTREO.*

Congreso Nacional . (s.f.). *CONGRESO NACIONAL INFANTIL DE HONDURAS (CNI)*. Obtenido de parlamericas.org: https://parlamericas.org/uploads/documents/Presentation-ChildrensCongress-Honduras-sp.pdf

FIDA. (2022). *Nota técnica de país sobre cuestiones de los Pueblos Indígenas - República de Honduras.* Obtenido de https://www.ifad.org/documents/d/new-ifad.org/honduras_ctn-pdf

Germanwatch. (2025). *Climate Risk Index.*

Germanwatch. (2025). *Climate Risk Index 2025.* Obtenido de https://www.germanwatch.org/sites/default/files/2025-02/Climate%20Risk%20Index%202025.pdf

INE. (10 de Septiembre de 2013). *XVII Censo de Población y VI de Vivienda 2013 - Tomo 9: Proyecciones de Población 2013-2050.* Obtenido de https://temp.ine.gob.hn/wp-content/uploads/2025/02/Tomo-9-Proyecciones-poblacion-2013-2050.pdf

INE. (2019). *Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDESA).* Obtenido de https://temp.ine.gob.hn/wp-content/uploads/2025/02/Informe-ENDESA-MICS-2019-1.pdf

INE. (2023). *Encuesta Nacional de Trabajo Infantil en Honduras 2023.* Obtenido de https://temp.ine.gob.hn/wp-content/uploads/2025/04/Informe-Resultados-Generales-Encuesta-Nacional-de-Trabajo-Infantil-ENTIH.pdf

INE. (2023). *Resumen Ejecutivo - Resultados LXXVII Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples Junio 2023.* Obtenido de https://ine.gob.hn/wp-content/uploads/2025/12/Resumen-EjecutivoJunio-2023.pdf

INE. (2024). *Resumen Ejecutivo Resultados LXXXI Encuesta Permanente de Hogares de Propósito Múltiples Junio 2024.* Honduras.

INE. (2025). *Censo Nacional de la Niñez en Cuidado Residencial de Honduras. Informe de Resultados.*

INE. (2025). *Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM).* Obtenido de INE .

INE. (2025a). *Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples 2025 - Cuadros de pobreza.*

INE. (2025b). *Censo Nacional de la Niñez en Cuidado Residencial en Honduras. Informe de Resultados (2025).* Obtenido de https://temp.ine.gob.hn/wp-content/uploads/2025/06/Censo-Nacional-de-la-Ninez-en-Cuidado-Residencial.pdf

INE. (2025c). *Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples 2025 - Cuadros de Educación .*

Informe sobre derechos reproductivos en Honduras. (2025).

Instituto Nacional de Estadística . (2024). *Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples.* INE.

Instituto Nacional de Estadistica . (2024). *Encuestas Permanentes de Hogares de Próposito Múltiples, EPHPM 2012 - 2024.* Gerencia Estadísticas Sociales y Demográficas.

Ministerio Público de Honduras. (8 de Marzo de 2024). *Mujeres denuncian ante el MP violencia doméstica, maltrato familiar y violaciones.* Obtenido de Ministerio Público : https://www.mp.hn/publicaciones/mujeres-denuncian-ante-el-mp-violencia-domestica-maltrato-familiar-y-violaciones/

Mixed Migration Centre. (2023). *Experiencias migratorias de niñas, niños y adolescentes en tránsito a través de Honduras.* Disponible en: https://mixedmigration.org/resource/ migration-experiences-children-honduras/.

OCHA. (2024). *NECESIDADES HUMANITARIAS Y PLAN DE RESPUESTA HONDURAS.*

OCHA. (2024). *Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta Honduras .*

OIM. (2022). *Encuesta de Hogares de Movilidad Humana sobre Niñez y Adolescencia Migrante No Acompañada Retornada a Honduras.* Obtenido de https://nortedecentroamerica.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1276/files/documents/2023-06/encuesta-de-hogares-de-movilidad-humana-sobre-ninez-y-adolescencia-migrante-no-acompanada-retornada-a-honduras.pdf

Secretaría de Seguridad. (2023). *Boletín Muerte Violenta de Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes en Honduras (Enero - Diciembre)*. Obtenido de Secretaría de Seguridad: https://seguridaddatosabiertos.gob.hn/wp-content/uploads/2024/11/Boletin-muerte-violenta-de-ninos.-ninas-adolescentes-y-jovenes-por-homicidio-2023.pdf

SEPOL. (2025). *Comportamiento de los homicidios en Honduras.* Obtenido de https://www.sepol.hn/artisistem/images/sepol-images/files/INFOGRAFICO%20ANUAL(2025).pdf

SEPOL. (2025). *Comportamiento de los homicidios en Honduras 2025.* Obtenido de https://www.sepol.hn/artisistem/images/sepol-images/files/INFOGRAFICO%20ANUAL(2025).pdf

Suazo, M. L., & Cruz, K. A. (2022). Violencia contra la niñez y la adolescencia en Honduras. *Revista mexicana de sociología*, 84(3), 653-683.

UN INFO. (2025). *Sub Output report Honduras.*

UNDP. (2023). *UNDP - Human Development Reports*. Obtenido de https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI

UNICEF . (2025). *Datos de inmunización y cobertura de vacunación.*

UNICEF. (2013). *Investigación ética con niños - Ethical Research Involving Children.* Florence, Italy: Centro de Invetsigaciones de UNICEF.

UNICEF. (2019). *Guidance on Gender Integration in Evaluation.* Evaluation Office and Gender Section .

UNICEF. (2019). *Informe sobre violencia en la niñez*.

UNICEF. (2019). *Resultados ERCE 2019*.

UNICEF. (2021 a). *Situación de la niñez en Honduras*.

UNICEF. (2022). *Documento del programa para el país Honduras.*

UNICEF. (2022). *Gender Action Plan, 2022-2025.*

UNICEF. (2022). *SITAN HONDURAS 2022.* Obtenido de https://www.unicef.org/honduras/media/3086/file/SITAN%202022.pdf

UNICEF. (2022). *UNICEF Country Programme Planning. Guidance to achieve SGDs 2030.*

UNICEF. (2022a). *Análisis de Educación en Honduras*.

UNICEF. (2022a). *Análisis de situación de la niñez y la adolescencia en El Salvador 2022.*

UNICEF. (2022a). *SITAN - Análisis de situación de la niñez y adolescencia en Honduras.* Obtenido de https://www.unicef.org/honduras/media/3086/file/SITAN%202022.pdf

UNICEF. (2022b). *Análisis de Protección en Honduras*.

UNICEF. (2023). *Evaluation of UNICEF Syria Social and Behaviour Change (SBC)*.

UNICEF. (2023). *Evalution of UNICEF Investments Towards Institutional Strengthening for Social and Behaviour Change*.

UNICEF. (2023a). *Evaluation of UNICEF Syria Social and Behaviour Change (SBC)*. Obtenido de https://www.unicef.org/evaluation/reports#/detail/19416/evaluation-of-unicef-syria-social-and-behaviour-change-sbc

UNICEF. (2023b). *Evaluation of UNICEF investments towards institutional strengthening for social and behaviour change (SBC)*. Obtenido de https://www.unicef.org/evaluation/reports#/detail/19441/evaluation-of-unicef-investments-towards-institutional-strengthening-for-social-and-behaviour-change-sbc

UNICEF. (2025). *2. ANNEX B 25_01_24 TOR Country Programme Evaluations (El Salvador and Honduras).*

UNICEF. (2025). *Mapeo Municipal - Facilitadores de Terreno 2025.*
UNICEF. (2025). *Process Evaluation for BNP- Supported SBC Communication Interventions*.
UNICEF Honduras. (2022). *Country Programme Management Plan, 2022-2026.*
WUENIC. (2025). *WUENIC 2024 revision.*
Zapata, L . (2024). *Informe de salud y nutrición infantil en Honduras*.