

EVALUATION REPORT

August 2018

Evaluación de la cartera de UNICEF sobre la educación de las niñas (2009-2015)

■ ■ Informe final de la evaluación ■
RESUMEN EJECUTIVO
(Spanish)

Resumen Ejecutivo

I. Introducción

1. Al comienzo del período que abarca esta evaluación, en 2009, UNICEF estaba inmerso en la tarea de lograr alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y las metas internacionales acordadas por las Naciones Unidas para reducir a la mitad en 2015 la pobreza en el mundo. Los progresos en la educación de las niñas son fundamentales para el logro de los ODM 2¹ y 3², que se refieren específicamente a la educación primaria universal y la paridad entre los géneros. Al final del periodo de evaluación, en 2015, y en torno a la fecha en que se publicó el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo (2000-2015), había más niñas que nunca en la escuela, permanecían en ella más tiempo y aprendían más mientras estaban allí³. De hecho, el mundo se ha acercado a la cobertura universal de la enseñanza primaria en el último decenio, tanto para los niños como para las niñas.
2. A pesar de estos impresionantes progresos, sigue habiendo una serie de problemas graves que contribuyen a la discriminación y las disparidades entre los géneros, especialmente en la enseñanza secundaria y entre los niños más marginados, sobre todo las niñas. Entre esos problemas figuran el hecho de que los hogares no pueden pagar los derechos de matrícula o que favorecen la educación de los varones en los casos en que la familia dispone de recursos limitados; la existencia de instalaciones

de saneamiento inadecuadas en las escuelas, un problema que se refleja en la falta de letrinas privadas y separadas para las niñas; y la presencia de entornos negativos en la comunidad y las aulas que llevan a que las niñas puedan llegar a ser víctimas de discriminación, violencia, explotación o castigos corporales.

3. Los progresos en la solución de estos y otros problemas relacionados con la educación de las niñas hay que atribuirlos a los esfuerzos de los gobiernos nacionales y de la comunidad internacional. Esto incluye organizaciones como UNICEF, que es el organismo de las Naciones Unidas encargado de proteger a todos los niños y de defender sus derechos. UNICEF opera a nivel mundial, regional y nacional. A nivel mundial y regional, la labor de UNICEF en materia de educación durante el período de evaluación se centró en gran medida en la fase preparatoria, dando prioridad a “la colaboración con los gobiernos y las organizaciones asociadas para establecer el programa de política educativa y movilizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la iniciativa Educación para Todos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativos a la educación (ODM 2 y 3⁴)”.
4. Las oficinas de UNICEF en los países emplean el espectro más amplio de las siete estrategias de ejecución de la organización (que se detallan a continuación). Trabajan en asociación con los comités nacionales y los gobiernos, y prestan orientación técnica

¹ Objetivo 2: *Lograr la enseñanza primaria universal*; Meta 2.A: Asegurar que, en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.

² Objetivo 3: *Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer*; Target 3.A: Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015.

³ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2015: Educación para Todos 2000-2015, Logros y desafíos*, UNESCO, París, 2015.

⁴ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, ‘UNICEF’s Upstream Work in Basic Education and Gender Equality 2003-2012, Synthesis Report’, UNICEF, Nueva York, 2014, págs. 8-9.

a los homólogos de los países al tiempo que estos últimos diseñan sus propias vías de desarrollo a largo plazo; a su vez, las intervenciones de prestación de servicios tienen por objeto mejorar directamente las vidas de los niños y sus familias. En última instancia, todos los niveles son responsables de que se cumplan los objetivos del Plan Estratégico, el Plan de Acción de Género y la Estrategia de Educación de UNICEF.

II. Enfoque de la evaluación

5. La **razón y el propósito** de la evaluación eran:

- a. Evaluar la contribución que el programa de educación de las niñas de UNICEF y sus intervenciones suponen para el logro de la paridad entre los géneros en las principales medidas educativas y a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2 y 3 y los objetivos conexos de la Educación para Todos;
- b. Evaluar la eficacia de las estrategias de los programas de educación de las niñas y la medida en que la labor de UNICEF en la educación de las niñas se ha traducido en las reformas deseadas en las políticas, la planificación y la práctica presupuestaria del sector de la educación; y
- c. Determinar si las lecciones clave (lecciones documentadas sobre lo que funciona en la educación de las niñas, presentadas a través de las conclusiones de la evaluación y otro tipo de pruebas empíricas) se utilizaron para influir en las opciones posteriores relativas a la programación sobre la educación de las niñas y la igualdad de género dentro de UNICEF.

6. Los **objetivos** de la evaluación eran los siguientes:

- a. Evaluar la labor de UNICEF en materia de educación de las niñas en relación con el mandato y la posición de la organización, y determinar si existe un entendimiento común en torno a los objetivos y estrategias dentro de UNICEF y entre UNICEF y los procesos de planificación del sector de la educación en los planos nacional y regional; y
- b. Determinar la naturaleza y pertinencia de las intervenciones de UNICEF en materia de educación de las niñas, evaluar si los resultados y las vías para lograrlos se han articulado claramente, y analizar en qué medida las intervenciones han producido los resultados previstos o han mejorado los resultados en el aprendizaje de las niñas.

7. El **alcance de la evaluación** se centró en los programas, las intervenciones y los resultados de UNICEF en materia de educación básica e igualdad entre los géneros. Las actividades de otras secciones de la División de Programas y/o componentes de programas sólo se han evaluado en los casos en que se planificó su intersección con las actividades y/o los resultados de la educación básica y la igualdad entre los géneros.

8. El **período de evaluación**, 2009-2015, abarcó tanto la última parte del Plan Estratégico de Mediano Plazo para 2006-2013 como los dos primeros años del Plan Estratégico de UNICEF para 2014-2017. Ello brindó la oportunidad de determinar si la experiencia adquirida durante la aplicación del plan estratégico de mediano plazo sirvió de base para las intervenciones realizadas en el siguiente período del plan estratégico.

9. La Oficina de Evaluación de UNICEF elaboró una **teoría fundamental del cambio** para la educación de las niñas (Apéndice C). Esto proporcionó un marco analítico para sintetizar diversos tipos de análisis de datos en una narrativa coherente en torno a las contribuciones de UNICEF a la educación de las niñas en los planos mundial, regional y nacional. Elaborada retrospectivamente a los efectos de la presente evaluación, la intención de la teoría era determinar y describir las dimensiones y los procesos básicos del enfoque de UNICEF para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las niñas y las mujeres mediante la provisión de oportunidades de educación de alta calidad a lo largo de sus vidas. La teoría del cambio no refleja una visión global de la cartera de la organización para la educación de las niñas, sino más bien un diagrama generalizado que refleja la lógica (ya sea explícita o implícita) en la que se basa esta programación.
10. La teoría fundamental del cambio incluye **cinco temas de evaluación**:
- i. Posicionamiento y entendimiento común;
 - ii. Incorporación de la perspectiva de género;
 - iii. Intervenciones para la educación de las niñas;
 - iv. Asociaciones; y
 - v. Desarrollo de la capacidad.
11. Estos temas fueron organizados siguiendo los criterios de evaluación del CAD de la OCDE⁵ en materia de *coherencia, pertinencia, eficacia y sostenibilidad*. En conjunto, estos criterios se utilizaron para organizar las

preguntas de la evaluación (cuadro 2.1) y el marco de la evaluación (apéndice D), que se elaboraron y acordaron con UNICEF durante la fase inicial.

12. Con el objetivo de realizar un examen documental se seleccionaron 35 países de todas las regiones. De esta muestra inicial, se seleccionaron cinco países para los estudios de caso con el objetivo de esclarecer las conclusiones del examen documental mediante la exploración de los procesos, las pautas y las relaciones a un nivel más complejo del que se pudo lograr en el examen documental. En conjunto, los cinco estudios de caso abarcan tanto la programación para el desarrollo como la programación humanitaria.

III. Conclusiones temáticas

13. **Posicionamiento y entendimiento común:** El examen documental ha demostrado claramente que la programación de UNICEF para la educación de las niñas a nivel nacional se ajustaba a los objetivos generales de las prioridades generales del organismo. Las pruebas eran menos convincentes en lo que respecta a la adecuación con las prioridades nacionales, y había pocas pruebas documentales de que se hubieran realizado análisis o perfiles generalizados de las niñas desfavorecidas en los países en cuestión. También se generaron pruebas sólidas que demostraban que los equipos de educación de las oficinas en los países compartían su entendimiento de lo que significan los derechos y la equidad del niño, y algunas pruebas de que entendían y utilizaban muchas de las estrategias⁶ establecidas en el plan

⁵ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos – Comité de Asistencia para el Desarrollo.

⁶ Estrategias como las siete estrategias de ejecución establecidas en el Plan Estratégico para 2014-2017: 1) desarrollo de la capacidad; 2) generación de

pruebas y diálogo y promoción de políticas; 3) asociaciones; 4) cooperación Sur-Sur y cooperación triangular; 5) identificación y promoción de la innovación; 6) apoyo a la integración y a los vínculos intersectoriales; y 7) prestación de servicios.

estratégico, el plan estratégico de mediano plazo y el plan de acción sobre cuestiones de género, incluidos los enfoques específicos de la educación de las niñas. Sin embargo, no entendían ni aplicaban suficientemente el enfoque básico de UNICEF relativo a la incorporación de la perspectiva de género. En algunas instancias, el entendimiento de los principios rectores de UNICEF por parte de los asociados, en particular la igualdad entre los géneros, no guardaba coherencia con el de UNICEF y, en algunos contextos, el compromiso de los asociados con esos principios era inexistente o divergente. Esto fue particularmente el caso entre los asociados de los gobiernos nacionales. Dado que UNICEF trabaja extensamente con asociados gubernamentales y a través de ellos, es razonable suponer que esta falta de coherencia limitó la capacidad de la organización para incorporar eficazmente la perspectiva de género en la programación de la educación durante el período de la evaluación (véase el punto siguiente).

- 14. Incorporación de la perspectiva de género:** La integración de la perspectiva de género es *“el proceso utilizado para garantizar que las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres formen parte integrante del diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de toda la legislación, las políticas y los programas”*⁷. Existen pruebas fehacientes de que los esfuerzos de integración de la perspectiva de género fueron incoherentes y de que los resultados no fueron claros. Se dieron varias limitaciones a la incorporación de la perspectiva de género a nivel nacional, entre ellas la escasa conciencia, tanto por parte de UNICEF como de los asociados, de que la incorporación de la perspectiva de género era una estrategia establecida por mandato, y la falta de

capacidad técnica de las oficinas en los países. En los casos en que se introdujeron la capacitación y los conocimientos especializados, la falta de objetivos claros y mensurables en relación con la incorporación de la perspectiva de género no ha incentivado el seguimiento, aunque hay indicios positivos de que esta situación ha cambiado desde 2015, como, por ejemplo, en el caso del Plan de Acción sobre Cuestiones de Género 2018-2021, que exige que la labor de UNICEF se base en un análisis de género “periódico” y “sistemático”, el uso de un instrumento de examen programático de las cuestiones de género y del seguimiento de los progresos realizados por medio de los indicadores clave de rendimiento sobre cuestiones de género incorporados en el Plan Estratégico, entre otras medidas.

- 15. Intervenciones para la educación de las niñas:** Aunque todas las oficinas en los países producen análisis de la situación, los datos sugieren que pocas oficinas en los países producen análisis de género específicos o análisis centrados concretamente en la educación de las niñas. Mientras que algunos programas de educación se basaban en teorías implícitas pero incompletas del cambio, otros no lo hacían. Las teorías implícitas del cambio reflejaron en parte la teoría fundamental del cambio elaborada para esta evaluación, que reconoce que las oficinas en los países deben seleccionar estrategias, insumos e intervenciones pertinentes para sus contextos. Sin embargo, los datos del estudio de caso muestran que las teorías implícitas del cambio se elaboraron de manera iterativa en respuesta a varios factores, entre ellos: las crisis (en Pakistán y Costa de Marfil); la oportunidad de aprovechar la financiación disponible del programa (en Nigeria); las limitaciones

⁷ UNGEI (2012), “Gender Analysis in Education: A Conceptual Overview. Working Paper No.05” pág. 3.

políticas (en Sudán); y la falta de coherencia entre las intervenciones del programa y el contexto educativo y las necesidades de las niñas (en Mozambique). Existen pruebas fehacientes de que las intervenciones de UNICEF en materia de educación de las niñas respondían a algunos aspectos de los contextos nacionales, como las situaciones de emergencia, pero que no siempre tenían en cuenta las capacidades y los recursos reales a nivel nacional y local y, en algunos casos, no respondían a los nuevos problemas que surgen con respecto a la educación de las niñas.

16. Debido a que a menudo no se disponía de declaraciones de resultados sobre la educación de las niñas, o las declaraciones estaban mal definidas, no hay pruebas suficientes, ni en el examen documental ni en los estudios de caso, para determinar en qué medida se lograron los resultados previstos. La falta de declaraciones de resultados adecuadas y de pruebas suficientes significó que la evaluación no pudo valorar la contribución de UNICEF al logro de la paridad entre los géneros en las principales medidas educativas, incluidos los ODM 2 y 3. Con respecto a la programación de la educación de las niñas, no hay pruebas de que se haya utilizado la incorporación de la perspectiva de género como parte de un enfoque integral. Del examen documental se desprenden también algunas pruebas que señalan la existencia de una serie de consecuencias no deseadas, tanto positivas como negativas. Sin embargo, no está claro que la incorporación de la perspectiva de género formara parte de un enfoque integral de estos programas e iniciativas específicos. Si bien las oficinas del Sudán y de Côte d'Ivoire adoptaron medidas para mitigar las consecuencias adversas no deseadas, no había pruebas de que se examinaran esos riesgos sistemáticamente antes de

su aplicación. Hay sólidas pruebas anecdóticas de que: 1) promover los cambios de políticas y su ejecución; y 2) construir una infraestructura escolar y mantenerla, fueron considerados como los tipos de intervención más exitosos en términos de lograr resultados educativos para las niñas y la igualdad de género en la educación. También hay pruebas significativas de que las campañas de matriculación y el desarrollo de la capacidad del Sistema de Información sobre la Gestión de la Educación (EMIS) dieron buenos resultados, pero también de que su escala tendía a ser demasiado modesta como para que marcaran una diferencia duradera en favor de las niñas.

17. El análisis del equipo de evaluación indica que la programación de UNICEF en materia de género y educación de las niñas no fue concebida, en general, para que fuera ampliable o sostenible. Deberían haberse tenido en cuenta de manera sistemática y explícita los factores institucionales que escapan al control directo de UNICEF en el diseño y la ejecución de los programas, a fin de garantizar que los responsables de las estrategias de los programas pudieran planificarlos o mitigarlos en la medida de lo posible.

18. **Asociaciones:** UNICEF trata de trabajar en asociación a todos los niveles. Sin embargo, en el examen se encontraron pocas pruebas de que UNICEF hubiera adoptado el tipo de enfoque estratégico establecido en sus propios principios rectores. En cambio, UNICEF adoptó un enfoque oportunista y pragmático que a veces dio lugar a un planteamiento incoherente de la educación de las niñas en el plano nacional. Si bien el trabajo por medio de asociaciones era beneficioso tanto para UNICEF como para sus asociados, en algunos países, esas mismas asociaciones exponían a UNICEF a riesgos que no se atenuaban o gestionaban con eficacia. Además, no está claro si estas alianzas fueron

eficaces en cuanto a su contribución a la mejora de los resultados para la educación de las niñas y la desigualdad de género en la educación. En lo que respecta a la movilización de recursos, la falta de metas registradas, así como las lagunas en la presentación de informes sobre las sumas reales movilizadas por UNICEF, llevaron a que no fuera posible establecer, a partir del examen documental, el grado de éxito de UNICEF y sus asociados en la movilización de recursos para la educación de las niñas beneficiarias o la incorporación de la perspectiva de género en la actividad general. En los informes de los estudios de caso figuran ejemplos de algunos éxitos notables en la movilización de fondos para la educación básica, la mayoría de los cuales se refieren a la financiación de la Alianza Mundial para la Educación. Sin embargo, hay pocas pruebas que indiquen que se están aprovechando con éxito los recursos para iniciativas específicas de educación de las niñas, y aún menos pruebas relacionadas específicamente con la incorporación de la perspectiva de género.

19. **Desarrollo de la capacidad:** Los estudios de casos sugieren que los miembros del equipo de educación de UNICEF disponían de algunas de las aptitudes necesarias para la programación de la educación de las niñas. Sin embargo, la mayoría tenía poca o ninguna capacidad técnica en materia de incorporación de la perspectiva de género, y no utilizaban los instrumentos disponibles que les habrían ayudado a incorporar la perspectiva de género en sus programas de educación. Son muy pocos los que han participado en actividades de formación específicas sobre la educación de las niñas o la incorporación de la perspectiva de género, y no existe un sistema oficial de gestión de los conocimientos para mantener la capacidad institucional. Con respecto al desarrollo de la capacidad

externa, los datos sugieren que, en los países del estudio de casos, UNICEF llevó a cabo con las partes interesadas muchas actividades de desarrollo de la capacidad relacionadas con la educación de diferentes tipos a todos los niveles de gobierno. En lugar de centrarse específicamente en la educación de las niñas o la igualdad entre los géneros, la mayoría de estas actividades abordaron muchos tipos de cuestiones relativas a la capacidad del sector de la educación. Los efectos de este desarrollo de la capacidad en los programas de educación de las niñas son mixtos. Existen pruebas importantes, especialmente en Nigeria y Côte d'Ivoire, de algunos efectos positivos con respecto a una mayor capacidad para diseñar y ejecutar programas de educación de las niñas. Sin embargo, también hay pruebas sólidas procedentes de Mozambique, el Pakistán y el Sudán que indican que estas actividades no fueron eficaces ni sostenibles porque no se llevaron a cabo de manera sistémica y se centraron en funcionarios individuales.

IV. Conclusiones

20. **Posicionamiento y entendimiento común:** La pertinencia y coherencia de los programas de educación de las niñas dependía de la posición de UNICEF con respecto a los derechos de los niños y la equidad, y de la medida en que el personal, los consultores y los asociados compartían la comprensión de los principios rectores, las estrategias y las opciones que ofrecen los programas. Hubo pruebas de que se había producido un ajuste con las prioridades internacionales, en particular en los casos en que había asociaciones sólidas entre UNICEF, la Iniciativa de las Naciones Unidas para la Educación de las Niñas (UNGEI) y los gobiernos nacionales. La alineación con las prioridades nacionales no era tan evidente. En UNICEF, la promoción de la

igualdad entre los géneros se considera una estrategia fundamental. Sin embargo, en el nivel de la oficina en el país, si bien los equipos de educación compartían una comprensión de los derechos del niño y la equidad, la igualdad entre los géneros se consideraba en cambio una opción programática que no siempre se entendía ni se aplicaba de manera coherente. Las oficinas en los países carecían de una comprensión común de los principios de la incorporación de la perspectiva de género y de otras políticas mundiales de UNICEF que les permitieran plasmar esos principios en la programación.

21. Incorporación de la perspectiva de género: La incorporación de la perspectiva de género, junto con intervenciones específicas para la educación de las niñas, son las dos estrategias del Plan de Acción de Género. Sin embargo, las oficinas en los países no emplearon sistemáticamente la incorporación de la perspectiva de género como estrategia. Los equipos de educación en las oficinas de los países tendieron a depender demasiado de enfoques específicos más reducidos (como letrinas para un solo sexo o libros de texto sensibles a las cuestiones de género), en lugar de utilizarlos como un elemento de un enfoque dual junto con la incorporación de la perspectiva de género. Aunque estas intervenciones apuntan a la existencia de programas que tienen en cuenta las cuestiones de género, en la evaluación se encontraron pocas pruebas documentadas del análisis y la programación sistemáticos que constituirían un enfoque de incorporación de la perspectiva de género. Debido a ello, se debilitó la coherencia y la pertinencia de los programas de UNICEF para la educación de las niñas. La integración de la perspectiva de género es un proceso difícil que requiere un análisis de género de buena calidad, que no siempre estuvo

disponible para los equipos de educación de las oficinas de los países. También requiere una comprensión profunda de lo que significa la integración de la perspectiva de género (véase más arriba) y la capacidad de incorporarla a la programación de los países. Además, debido a su dificultad, es necesario incentivarla en el marco de las estructuras de presentación de informes y de rendimiento. Esto se incorporó en 2012, después del examen de mitad de período del Plan Estratégico a Mediano Plazo. Sin embargo, la orientación adicional que se proporcionó en ese momento sólo se habría plasmado en la programación de los países que estaban diseñando un nuevo plan para el país en 2014, y la prueba de sus efectos no habría surgido hasta años más tarde. La introducción del Plan de Acción de Género para 2014-2017 hacia el final del período de evaluación también muestra los cambios institucionales que realizó UNICEF para mejorar su enfoque de la igualdad entre los géneros y la educación.

22. Intervenciones para la educación de las niñas: Los programas de educación de las niñas y de igualdad de género de UNICEF parecen haber formado una pequeña parte de un programa general de educación. En muchos de los programas aparecían intervenciones específicas, pero a menudo a una escala demasiado limitada como para marcar una diferencia real y duradera en la educación de las niñas, y no siempre estaba claro en qué medida las intervenciones de UNICEF eran complementarias de las intervenciones de otros agentes de una forma deliberada, excepto quizás en relación con otros organismos de las Naciones Unidas. Los programas de educación respondían a los cambios en contextos como las situaciones de emergencia, y aunque la respuesta humanitaria de UNICEF en relación con la prestación de servicios educativos es un punto fuerte

de la organización, abordó las desigualdades entre los géneros de forma involuntaria, en lugar de haber realizado una labor de planificación para ello.

23. Los países del estudio de caso no tenían teorías explícitas de cambio apoyadas por un análisis que explorara la situación de las niñas con respecto a la educación y el empoderamiento de género. Aunque es evidente que UNICEF trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos aliados y ha hecho mucho por fomentar la capacidad de los aliados, la teoría fundacional del cambio y las que están implícitas en los planes de las oficinas de país no prestan suficiente atención al contexto nacional más amplio. Muchas de las intervenciones de los programas en los países de los estudios de casos formularon hipótesis sobre la capacidad de los gobiernos para adaptar y aumentar los presupuestos como resultado de las campañas de promoción, o para llevar a escala los modelos, normas y sistemas que se habían introducido. Un análisis más institucional habría indicado mejor qué actividades tenían más probabilidades de influir en la práctica y de ser sostenibles. Del mismo modo, se formularon hipótesis sobre la capacidad de las comunidades y los padres para reaccionar ante las campañas de matriculación y sensibilización que no se investigaron suficientemente o que no eran evidentes. Al mismo tiempo, UNICEF parece haber apoyado la prestación eficaz de servicios sobre el terreno (algunos de los cuales estaban dirigidos a las niñas), lo que le permitió conocer la situación de las niñas y contribuir con éxito a las campañas de promoción en los planos nacional y mundial.

24. **Asociaciones:** UNICEF se alinea estratégicamente con otras organizaciones para lograr objetivos comunes, crear sinergias, aportar valor

añadido y prestar apoyo directo a la ejecución. La amplitud de las alianzas de UNICEF, desde el nivel mundial hasta el local, es percibida por sus aliados como un punto fuerte fundamental. El trabajo mediante asociaciones fue beneficioso tanto para UNICEF como para sus asociados, y estas asociaciones son esenciales para la ejecución de programas eficaces y la obtención de resultados sostenibles. Al mismo tiempo, los datos de esta evaluación muestran un enfoque incoherente de las asociaciones que contribuyó a un planteamiento incoherente de la educación de las niñas. A veces, algunas de estas asociaciones no se ajustaban a los principios rectores de UNICEF establecidos en el Marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración. Algunos asociados no siempre se comprometieron con los valores básicos de UNICEF en torno a la educación de las niñas. Hubo ejemplos de falta de compromiso y de identificación con la necesidad de la igualdad entre los géneros en la educación. En términos más generales, no estaba claro la eficacia con la que estas alianzas contribuían a mejorar la educación de las niñas. Los documentos presentados para su examen carecían de información sobre las estrategias de asociación de UNICEF, en particular para mejorar los resultados de la educación de las niñas y la desigualdad entre los géneros. Al igual que con todas las estrategias de ejecución, las asociaciones deben basarse en una lógica, una estrategia y un conjunto de objetivos claros para alcanzar el objetivo de la igualdad entre los sexos en la educación.

25. La capacidad de obtener recursos adicionales es un aspecto importante de las asociaciones, especialmente porque los recursos financieros de UNICEF son relativamente modestos. Sin embargo, no se informó sistemáticamente de los esfuerzos de las oficinas en los países

por obtener recursos adicionales; por ejemplo, no se informaba adecuadamente sobre los objetivos ni sobre las sumas que se habían movilizado de manera eficaz. Si bien se obtuvieron algunos éxitos en la movilización de recursos para apoyar al sector de la educación en general, los escasos datos disponibles indican que sólo una pequeña proporción de los fondos movilizados se destinó específicamente a iniciativas de educación de las niñas. Los estudios de casos mostraron que la incorporación de la perspectiva de género tenía aún menos probabilidades de recibir financiación apalancada, lo que ponía de relieve su marginación en el contexto de la programación de la educación de UNICEF.

26. **Desarrollo de la capacidad:** Durante el período de evaluación, hubo pocas pruebas de que las oficinas en los países de UNICEF dispusieran de las capacidades necesarias para la incorporación de la perspectiva de género en la labor preliminar de la educación de las niñas. Esto dificultó su habilidad para fortalecer la capacidad de los asociados gubernamentales a la hora de planificar, ejecutar, supervisar y evaluar los programas e intervenciones de educación de las niñas. Se produjo un desarrollo de capacidades (a través de la formación esporádica en cascada o de la asistencia en el lugar de trabajo, en particular en relación con la incorporación de la perspectiva de género) que en algunos casos se consideró satisfactorio, en particular en el desarrollo de un Sistema de Información sobre la Administración de la Educación (EMIS). Sin embargo, no siempre se consideró un elemento estratégico del programa y a menudo no fue lo suficientemente completo (por ejemplo, no incluyó el análisis de los datos generados), y en gran medida parece haberse disipado debido a la falta de un sistema oficial de gestión de los

conocimientos para mitigar las perturbaciones resultantes de los frecuentes traslados del personal internacional

V. Recomendaciones

27. **Recomendación 1:** Los equipos de educación de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países deberían ponerse de acuerdo sobre las expectativas, los objetivos y los enfoques para lograr mejoras en la educación de las niñas y la igualdad de género en la educación. La posición de UNICEF debe basarse en datos, pruebas y formulación de políticas mundiales en materia de género y educación. Los equipos de educación de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países deben comprender y apoyar activamente la estrategia institucional de UNICEF para la incorporación de la perspectiva de género, especialmente el enfoque de doble vía establecido en el Plan de Acción de Género, que se centra en las adolescentes y en la finalización de la educación secundaria.
28. **Recomendación 2:** La sede y las oficinas regionales de UNICEF deberían aprovechar el apoyo actual de que disponen (como los asesores regionales sobre cuestiones de género) para seguir prestando apoyo a las oficinas en los países y a sus equipos de educación a fin de traducir los principios de la igualdad entre los géneros y la educación de las niñas establecidos en el Plan de Acción Global y otras políticas pertinentes en medidas programáticas prácticas y asociaciones estratégicas que mejoren la igualdad entre los géneros en la educación.
29. **Recomendación 3:** Las asociaciones deben seguir formando una parte integrante del enfoque para mejorar la educación de las niñas y la igualdad entre los géneros. Las oficinas en los países de UNICEF deberían utilizar al

máximo el apoyo de la sede y las oficinas regionales para aprovechar las asociaciones mundiales y regionales eficaces a fin de establecer alianzas apropiadas a nivel nacional.

30. **Recomendación 4:** Los equipos de educación de UNICEF se beneficiarían de la introducción de un mecanismo de desarrollo de la capacidad mediante la capacitación y la orientación sobre la igualdad entre los géneros en la educación. Esto permitiría a todo el personal comprender y aplicar mejor los principios rectores y las políticas de UNICEF en materia de igualdad entre los géneros en la educación. Un sistema de inducción centrado en la educación también permitiría que el nuevo personal comprendiera el contexto del país, el género y la educación a su llegada al puesto.
31. **Recomendación 5:** Para mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje en todas las oficinas en los países, es necesario articular resultados claros, específicos y mensurables (resultados, productos y metas) en materia de igualdad entre los géneros y educación de las niñas en el documento del programa para el país, y velar por que se especifiquen claramente los mecanismos de rendición de cuentas asociados para los objetivos de presentación de informes.

