



**Informe Final de Evaluación del Programa
Fortalecimiento de Organizaciones
de la Sociedad Civil
que promueven la Igualdad
de Género en Chile
2013-2016
ONU MUJERES**

Evaluadora:
Alejandra Faúndez

Santiago de Chile, 12 de diciembre de 2016

Índice de Contenido

Acrónimos	3
Resumen ejecutivo	4
I. Introducción	7
II. Antecedentes de la evaluación	7
1. Objetivos de la evaluación	7
2. Metodología, técnicas e instrumentos de evaluación	7
3. Limitaciones y alcances de la evaluación	8
III. Descripción del programa	9
1. Antecedentes marco y contextos institucionales	9
2. El Programa	11
IV. Principales hallazgos y análisis de la información	14
1. En el nivel de diseño del programa (Pertinencia)	14
2. En el nivel de procesos (Eficiencia)	18
3. En el nivel de resultados (Eficacia, Sostenibilidad y Apropiación)	22
V. Conclusiones	29
VI. Recomendaciones	32
VII. Lecciones aprendidas	34
VIII. Anexos	36
Anexo 1: TDR de la evaluación	37
Anexo 2: Matriz de evaluación	51
Anexo 3: Pautas Básicas de entrevistas	55
Anexo 4: Bibliografía y documentación consultada	57

Índice de tablas

Tabla 1: Síntesis del tipo de técnicas utilizadas en la evaluación y su alcance.....	8
Tabla 2: Listado resumido de proyectos aprobados y financiados por el Programa.....	12
Tabla 3: Financiamiento de los proyectos según tipos de aportes.....	21
Tabla 4: Distribución de gastos totales del programa en Euros	22
Tabla 5: Proyectos postulantes y elegidos según convocatoria	23
Tabla 6: Número y porcentaje de proyectos aprobados según área temática	23
Tabla 7: Alcance territorial de los proyectos aprobados	24
Tabla 8: Marco de resultados del Programa.....	25

Acrónimos

ANE	Actores No Estatales
AL	Autoridades Locales
ACCION	Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales
ANAMURI	Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CENDA	Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo
CE	Comisión Europea
CSO	Civil Society Organization
DDHH	Derechos Humanos
EmpreMujer AG	Asociación Gremial de Mujeres Micro, Pequeña, y Mediana Empresaria
EM	Estados Miembros
FESTRAMET	Fundación de sindicatos de trabajadores de la industria metalúrgica
GASC	Grupo Asesor de la Sociedad Civil
GEWE	Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres (sigla en inglés)
IG	Igualdad de Género
IGEM	Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres
MAM	Mecanismo de Adelanto de las Mujeres
MANUD	Marco de Asistencia para el Desarrollo de Naciones Unidas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PRODOC	Documento de Proyecto
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
SINTRACAP	Sindicato de Trabajadoras de Casa Particular
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia
UE	Unión Europea
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
UNDAF	Marco de Asistencia para el Desarrollo de Naciones Unidas (sigla en inglés)
UNEG	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (sigla en inglés)
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Resumen ejecutivo

El presente informe da cuenta de la evaluación externa del Programa “**Fortalecimiento de organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la igualdad de género**”, ejecutado en Chile por ONU Mujeres con el apoyo financiero de la Unión Europea, entre los años 2013-2016.

Esta evaluación tuvo como objetivo general **analizar el logro de los resultados del Programa y extraer lecciones que puedan aportar a mejorar la implementación de iniciativas de similares características, así como para generar aprendizajes y recomendaciones pertinentes a este tipo de proyectos de cooperación.**

Sus objetivos específicos fueron:

- a. Medir el grado en que el Programa ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el diseño de la propuesta. (Pertinencia)
- b. Medir el grado de eficiencia organizativa, el uso de los recursos, y la velocidad en la entrega de los desembolsos. (Eficiencia)
- c. Medir el logro de los resultados previstos en el programa en los/las beneficiarios/as y participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del Programa. (Eficacia)
- d. Valorar la sostenibilidad de los resultados del Programa, en términos del fortalecimiento de las capacidades y mecanismos de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil chilena financiadas por el Programa. (Sostenibilidad)

Los principales usuarios de los resultados de la Evaluación son ONU Mujeres Chile, ONU Mujeres Sede Central, la Oficina Regional de ONU Mujeres para Latinoamérica y el Caribe, así como las principales contrapartes nacionales tales como el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y la Unión Europea a través de su Representante en Chile.

El enfoque general es de carácter formativo y centrado en la utilización, diseñado de acuerdo a los lineamientos de evaluación establecidos por UNICEF y las normas, estándares y código de ética del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

La metodología consideró, por una parte, la revisión de más de 70 documentos, sitios web y material audiovisual producido en el marco del Programa, tanto referidos a aspectos normativos y estratégicos de las organizaciones donantes y ejecutora, como de documentación interna del mismo Programa y de las organizaciones destinatarias. Junto con ello, se llevó a cabo un trabajo de campo para recoger información de primera mano a través de visitas y entrevistas a las organizaciones participantes. En estas visitas se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: 17 entrevistas individuales y una entrevista grupal (en formato taller) con los actores claves (integrantes del equipo ONU Mujeres, Unión Europea, Comité Directivo y Organizaciones ejecutoras de los proyectos). Se aplicó también un cuestionario a las 15 organizaciones, el cual fue redundante para efectos de la información primaria de la evaluación. La información fue triangulada tanto en la fase de recolección como en la fase de análisis, lo que permitió validarla a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones y juicios evaluativos de las personas entrevistadas.

La evaluadora considera que la iniciativa evaluada tiene un alto grado de pertinencia en el país, dada la falta de instituciones y recursos públicos para los propósitos del Programa; igualmente, enfrenta una problemática muy relevante para las Organizaciones de la Sociedad Civil en el país, que en el caso de las tradicionales organizaciones de mujeres -desde hace décadas- no cuentan con mecanismos regulares de financiamiento y se autoperciben en un proceso de debilitamiento desde el punto de vista financiero y de los alcances de su incidencia; por otra parte, el Programa, cuenta con un diseño que recoge los aprendizajes, la arquitectura y procedimientos de otros Fondos concursables y que aporta a disminuir la discrecionalidad en la asignación de los recursos, principalmente por la heterogeneidad de la composición de su Comité Directivo, que es la instancia deliberante sobre los proyectos a financiar.

Las principales oportunidades de mejora se encuentran en lograr incidir entre las autoridades nacionales para que puedan replicar esta iniciativa en el marco de sus competencias y de acuerdo a las agendas de las OSC y sus mandatos.

En términos más específicos, y en relación a los criterios de evaluación que orientan el análisis, es posible señalar que:

- a) **En relación con el diseño:** El Programa ha sido un instrumento útil y pertinente para apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de la Sociedad Civil centradas en la igualdad.

La igualdad de género viene siendo una prioridad de política para el país desde hace varios años, sin embargo, estos procesos no han estado exentos de lentitud y dificultades. La GEWE también forma parte de los acuerdos de cooperación entre la Unión Europea y las agencias del SNU, así como de la Agenda de Desarrollo 2030.

En ese contexto, el programa constituyó una modalidad innovadora de respaldar y fortalecer las acciones que venían desarrollando o que querían implementar 15 organizaciones de la Sociedad Civil chilena.

En su diseño destaca también el hecho que se haya identificado como uno de sus actores protagónicos a organizaciones de la sociedad civil, lo que es inédito en el país respecto de otros Fondos de recursos públicos, máxime cuando las organizaciones fueron específicamente aquellas que trabajan por la igualdad de género.

Por otra parte, el posicionamiento de ONU Mujeres como entidad del SNU en el país y como interlocutor imparcial ha facilitado la puesta en marcha e implementación del Programa para convocar y articular a un conjunto de actores de la sociedad civil como también de la comunidad de donantes europeos y del Estado de Chile a través del MAM.

Respecto de la consideración temática de las iniciativas, se presenta una especie de disputa entre la agenda temática de ONU Mujeres, bajo la cual se circunscribe el Programa y las necesidades institucionales de las organizaciones que están más bien vinculadas a sus debilidades organizativas, comunicacionales o de incidencia.

- b) **En relación a los procesos:** El Programa ha logrado instituir procesos de gestión que han contribuido a una relación fructífera entre los actores involucrados en pos de los objetivos propuestos.

El Programa logró implementar con éxito las dos convocatorias del período analizado. No han existido denuncias sobre mal uso de los recursos, lo que da cuenta de la existencia de un adecuado sistema y procedimientos de control. No obstante, los desembolsos no han llegado a las organizaciones oportunamente y de acuerdo a lo planificado, especialmente a las organizaciones de la segunda convocatoria.

Los instrumentos de postulación y planificación son amigables y útiles a juicio de los implementadores, salvo en lo que refiere a la rendición de recursos y monitoreo de los proyectos.

- c) **En relación con los resultados, la sostenibilidad y la apropiación:** Las evidencias han mostrado que el Programa logró implementar avances importantes respecto de los objetivos que se propuso con las acciones desarrolladas a través de los 15 proyectos. Sin embargo, no existe evidencia suficiente que permita afirmar que se han producido transformaciones efectivas y duraderas vinculadas a este logro del resultado esperado en las organizaciones destinatarias de los mismos. En este sentido, el Programa se ha implementado fundamentalmente en la perspectiva de alcanzar los objetivos desde su perspectiva temática, siendo débil en sostenibilidad y apropiación por parte de las organizaciones.

De todas maneras, es importante reconocer que la iniciativa -en tanto mecanismo-, ha logrado constituirse como un instrumento útil al diseño de políticas públicas, en el sentido de contar con procedimientos específicos y recursos destinados a apoyar las acciones de las organizaciones de la sociedad civil en pos de la igualdad de género. Este mecanismo puede ser reproducido -con algunos ajustes- por parte de organizaciones públicas para favorecer, fortalecer o sostener acciones de las OSC.

Existen factores facilitadores vinculados al contexto, a las capacidades institucionales de los equipos a cargo y a las propias capacidades de los organismos ejecutores de los proyectos. No obstante, se requiere más precisión acerca del aporte de este tipo de financiamiento al fortalecimiento de las OSC de modo específico y particular. La evaluación mostró una gran heterogeneidad en la implementación concreta de los proyectos por parte de las organizaciones, y al mismo tiempo, con capacidades muy diversas.

Se requiere también contar con una mirada más agregada, en el sentido de articulación de las OSC según temáticas, según territorios o según agendas propias de su trabajo, para aprovechar las sinergias y fortalecer el trabajo articulado en perspectivas de futuro.

El Programa cuenta con el respaldo de organizaciones de reconocido prestigio en el ámbito de la cooperación, lo que permite valorar la oportunidad de revisar su diseño e implementación en diferentes fases y con la posibilidad eventual incluso de ampliar sus líneas de trabajo hacia objetivos específicos de fortalecimiento y/o ampliar el volumen de recursos para las organizaciones.

No obstante, tan importante como la continuidad del Programa es la sustentabilidad de las iniciativas apoyadas. En este aspecto, existen oportunidades importantes de mejora, en primer lugar, fortaleciendo este criterio en la selección de los proyectos. En segundo lugar, los equipos técnicos han recogido el aprendizaje de la importancia de apoyar a las propias organizaciones para su funcionamiento y acción en terreno. En tercer lugar, habría que revisar la posibilidad de que se cuente con mayor cantidad de recursos y tiempos para la ejecución de los proyectos, y que se apoye el acceso a asistencia técnica a demanda de las organizaciones o bien la contratación de personal especializado en sus proyectos sin restricciones respecto del porcentaje de recursos del total del proyecto.

Por otra parte, los compromisos establecidos en las declaraciones relativas a la eficacia de la ayuda apuntan a la importancia de dirigir la cooperación al fortalecimiento de capacidades de los actores locales para facilitar la apropiación. La visibilización de este aporte en los proyectos es incipiente e innovadora al definir un alcance territorial fuera del marco de la Región Metropolitana, tal como fue definido en las convocatorias.

Desde una perspectiva más amplia, no ha sido posible evidenciar, con la información disponible, que el Programa haya logrado disminuir las desigualdades y discriminaciones de género en el país que puedan ser atribuibles a los proyectos. La información proveniente de la implementación de los proyectos no es completa respecto de sus procesos ni de su alcance al cierre de los mismos, salvo algunos casos ilustrativos: a) SINTRACAP en un contexto de reforma laboral ha logrado posicionarse como organización que lidera el proceso de difusión e incidencia de los derechos de las trabajadoras de casa particular y del Convenio 189 de la OIT; b) El proyecto de Ley sobre acoso callejero que instaló la temática en un momento crucial de la discusión; c) El proyecto que busca romper con los estereotipos de género en la educación con docentes; d) La inclusión de las mujeres al debate sobre Reforma constitucional en el país.

A juicio de la evaluación, el impacto más relevante de la iniciativa -en esta fase- apunta a propiciar una valoración simbólica y estratégica del aporte de las organizaciones de la sociedad civil una vez que acceden a recursos que les permiten realizar acciones y visibilizarlas en pos de la igualdad de género.

En este marco, y considerando lo expuesto, se proponen 21 medidas específicas como parte de las recomendaciones, que apuntan a mejorar los siguientes 4 ámbitos:

- a) Identificar las áreas de fortalecimiento organizacional de las organizaciones postulantes para orientar la aprobación de los proyectos. Superar la lógica temática y focalizarse en los aspectos de demanda de mejoras y consolidación de las organizaciones para desarrollar su labor en pos de la igualdad de género.
- b) Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento que permita aprovechar y poner a disposición de múltiples actores la producción de conocimientos y buenas prácticas que se desarrollan en el marco de la implementación de los proyectos.
- c) Fortalecer el equipo encargado de la gestión y sus instrumentos de seguimiento y evaluación.
- d) Fortalecer la sostenibilidad de las iniciativas aplicando los principios de la Declaración de París sobre eficacia de la cooperación al desarrollo (apropiación, alineamiento, armonización, gestión basada en resultados, responsabilidad mutua).

I. Introducción

II. Antecedentes de la evaluación

El presente documento corresponde al Informe Final de la evaluación del Programa “Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la igualdad de género”. Considerando que dicho Programa ha completado su ejecución, la evaluación realizada pretende aportar información y conocimiento de su desempeño, situándolo en el contexto nacional, así como intenta identificar dificultades y barreras, al igual que extraer lecciones y aprendizajes producto de la implementación de la iniciativa.

1. Objetivos de la evaluación

El objetivo de esta evaluación fue analizar el logro de los resultados del Programa y extraer lecciones que puedan aportar a mejorar la implementación de iniciativas de similares características, así como para generar aprendizajes y recomendaciones pertinentes a este tipo de proyectos de cooperación.

La evaluación proporciona información sobre los logros del proyecto, el avance en los indicadores y metas, la estrategia de alianzas, beneficiarios/as, problemas detectados en la implementación, modalidades de iniciativas financiadas, así como su eficacia y eficiencia y lecciones generadas en el marco de las iniciativas financiadas y la implementación general del proyecto.

Objetivos Específicos

- e. Medir el grado en que el Programa ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el diseño de la propuesta. (Pertinencia)
- f. Medir el grado de eficiencia organizativa, el uso de los recursos, y la velocidad en la entrega de los desembolsos. (Eficiencia)
- g. Medir el logro de los resultados previstos en el programa en los/las beneficiarios/as y participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del Programa. (Eficacia)
- h. Valorar la sostenibilidad de los resultados del Programa, en términos del fortalecimiento de las capacidades y mecanismos de incidencia de las OSC chilenas financiadas por el Programa. (Sostenibilidad)

2. Metodología, técnicas e instrumentos de evaluación

La evaluación estuvo orientada por un enfoque de derechos, de igualdad de género y de interculturalidad, y se orientó de acuerdo a las normas, estándares y lineamientos éticos del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG), ONU Mujeres y la Unión Europea en materia de evaluación. Los criterios utilizados son los del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) y apuntaron a analizar la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad en el nivel de avance respecto de los resultados propuestos en el marco del Proyecto. Se puso especial énfasis en recoger los aprendizajes y conocimiento que los actores involucrados han desarrollado en el curso del proceso de ejecución, con vistas a fortalecer los logros y resolver las dificultades que se hayan presentado, y ofrecer recomendaciones de acuerdo a los hallazgos y conclusiones.

Teniendo en cuenta los objetivos señalados en los Términos de Referencia (TdR) y las preguntas de evaluación que allí se sugieren, así como los actores involucrados en el logro de esos objetivos, se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- a. **Revisión analítica de los documentos elaborados en el marco del Programa**, tanto a nivel de la coordinación como en los diferentes proyectos apoyados por el Programa y otra documentación relevante. Se recopiló los informes de diseño y seguimiento de los diferentes productos del programa, así como las publicaciones desarrolladas y los antecedentes producidos por los proyectos apoyados.

La documentación incluyó:

1. Documento de proyecto (PRODOC)
2. Informes de Progreso y planes de trabajo anuales del proyecto.
4. Minutas de reuniones del Comité Directivo
5. Informes de seguimiento y evaluación
6. Plan Estratégico de ONU Mujeres (vigente durante la aprobación del proyecto).

7. Productos elaborados en el marco del programa por parte de las organizaciones beneficiadas.
8. Publicaciones, noticias en medios.
9. Marco de acción de la UE para Actores No Estatales (ANE).

b. **Entrevistas individuales y grupales de tipo semiestructurado**, guiadas por una pauta de temas de interés, donde se recogió información de primera mano respecto de percepciones, acciones y resultados por parte de los actores relevantes. Las entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento del/a entrevistado/a, algunas de las cuales fueron presenciales. Las entrevistas se aplicaron a personas que representan los diferentes roles en la gestión del programa: Coordinadora de Programa, Coordinadora del Grupo Interagencial de Género y DDHH del Sistema de Naciones Unidas (SNU), Encargada de Proyectos de Cooperación de la Delegación de la Unión Europea en Chile, Oficina de Coordinación del Sistema de Naciones Unidas, Organizaciones ejecutoras de proyectos.

c. **Encuesta**, instrumento de carácter cuantitativo, que permitió la recolección y análisis de información de algunas dimensiones claves del programa. Este instrumento fue aplicado específicamente a quienes han estado involucrados en la ejecución de proyectos y su aplicación se realizó a través de un cuestionario *on line*.

A nivel de instrumentos, las pautas utilizadas se adaptaron a los diferentes actores entrevistados. Por otra parte, la aplicación de la encuesta *on-line* tomó al universo de los proyectos ejecutados a través de sus respectivas contrapartes, en este caso el número total de proyectos encuestados es pequeño (15) por lo que no se tomó una muestra del total.

El análisis de la información consideró distintos niveles: por una parte, la aplicación de los criterios de evaluación del CAD al desarrollo de los diferentes productos, la vinculación entre ellos y su aporte al resultado; por otra, el análisis de contexto, de alianzas y posicionamiento del programa en el país.

De manera particular, bajo el criterio de eficiencia en la ejecución, la implementación del programa se analizó y valoró en aspectos tales como el respeto de los tiempos y ritmos inicialmente planificados frente a lo ejecutado, la pertinencia de las acciones y operatividad de las convocatorias, la capacidad de establecer alianzas estratégicas para la optimización de los recursos y la búsqueda de efectos multiplicadores en los proyectos financiados.

Tabla 1: Síntesis del tipo de técnicas utilizadas en la evaluación y su alcance

Técnica	Número
Revisión documental	70 documentos revisados y sitios web y videos de los proyectos del Fondo.
Entrevistas individuales	17 entrevistas a informantes claves
Taller con organizaciones	1 taller con la participación de 14 organizaciones
Encuestas on-line	2 encuestas completadas en su totalidad

Tras la finalización de la fase de recolección de datos, se pasó a la fase de análisis de datos y evidencias y, posteriormente, la triangulación de la información para su interpretación en forma de hallazgos.

3. Limitaciones y alcances de la evaluación

El número de proyectos financiados fue muy pequeño por lo que al momento de esta evaluación –y tomando en cuenta que en forma paralela se desarrolló la sistematización de los proyectos- las personas (especialmente las coordinadoras de los proyectos) han sido consultadas en varias oportunidades a propósito de la evaluación y la sistematización, por ello, la Encuesta planificada fue innecesaria y excesiva como instrumento de levantamiento de información en este contexto. Sólo dos organizaciones la respondieron y sus opiniones fueron consideradas en la triangulación de la información.

Otra de las limitaciones fue no contar con toda la documentación secundaria relevante sobre la ejecución de los proyectos por parte de las organizaciones. De los 15 proyectos financiados, hubo un total de 6 informes finales que no se hicieron llegar a la evaluadora.

Respecto del alcance, es importante señalar que la evaluación puso el foco en el Programa como tal (tal como señalan sus objetivos específicos), y no abarcó la dimensión de resultados finales de los proyectos financiados, más allá de

constatar su financiamiento, sus logros, obstáculos y aprendizajes, a través de las entrevistas con sus respectivas coordinadoras.

III. Descripción del programa

Este programa es un esfuerzo conjunto de ONU Mujeres con la Unión Europea para financiar 15 proyectos de la sociedad civil en Chile, dirigidos a promover los derechos de las mujeres en tres áreas prioritarias: la eliminación de la violencia de género; el empoderamiento económico de las mujeres; y el liderazgo y la participación política de las mujeres. Su propósito fue que los proyectos elegidos contribuyeran a incidir en las políticas públicas dirigidas a promover la igualdad de género. Los proyectos abarcaron campañas de incidencia y/o monitoreo, estudios de análisis e investigación, publicaciones, coordinación de redes o formación, así como iniciativas de concertación y diálogo para influir en la toma de decisiones del Estado en las áreas temáticas prioritarias.

Este programa se inicia con la firma del Acuerdo entre la Unión Europea y ONU Mujeres (21 de junio de 2013) cuyo contenido fue fortalecer una alianza hasta entonces inexistente entre la comunidad de países europeos y la -recién creada- Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres). El objetivo principal de este acuerdo fue impulsar la cooperación en materia de género, entendiendo que existe el mandato en ambas instituciones que podía ser factible de realizar en Chile y especialmente en el marco del fortalecimiento de las organizaciones que promueven y trabajan por la igualdad de género en el país.

1. Antecedentes marco y contextos institucionales

En la literatura oficial de las instituciones que forman parte de este acuerdo, se señala que la participación de las OSC en las políticas públicas se configura en un área de interés prioritaria para el desarrollo y la democracia. El logro de políticas eficaces e integradoras, que reflejen las necesidades reales de la ciudadanía, que fomenten la participación de los grupos marginados, contribuyendo así a mejorar la gobernanza y la cohesión territorial, depende del papel activo de la sociedad civil en el diálogo político. Para favorecer este proceso, las organizaciones han desarrollado líneas de acción específicas en sus Planes estratégicos y se han comprometido a impulsar medidas que exhorten a los gobiernos a considerar la colaboración constructiva de la sociedad civil en el diseño, implementación y seguimiento de las estrategias nacionales, a todos los niveles.¹

De igual modo, en Septiembre de 2012, a través de la Comunicación de la Comisión Europea (CE) *“Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores”*² se insistió en la consideración de las OSC como un componente crucial de cualquier sistema democrático, actores clave para el logro de un desarrollo equitativo y sostenible y elementos fundamentales para la promoción de la paz y la resolución de los conflictos.

En particular, en la Comunicación, se sostiene que la participación de las OSC en los procesos políticos favorece la construcción de Estados más responsables y legítimos, *“dando lugar a una mayor cohesión social y a democracias más abiertas y más profundas”* y que las sinergias entre los Estados y las OSC contribuyen a *“superar los retos de la pobreza, el aumento de las desigualdades, la exclusión social y el desarrollo insostenible”*.³ Reconociendo a las OSC el papel de actores de desarrollo por derecho propio, la capacidad de llegar a los grupos más vulnerables y socialmente excluidos, preocupándose por las restricciones que muchas de ellas enfrentan en su acción debido a la delicada relación con los Estados y la escasez de financiación, la Comisión propone un enfoque estratégico en su compromiso con las OSC locales que abarque todas las regiones, incluidos los países en vía de desarrollo.

Asimismo, una buena gobernanza, de la que depende también la eficacia de las políticas de desarrollo, se relaciona con la capacidad de hacer que los gobiernos rindan cuentas de sus decisiones. La OSC pueden, en este ámbito, contribuir a impulsar la responsabilidad a nivel nacional y local, gracias a una información accesible, clara e independiente, al seguimiento de la aplicación efectiva de las leyes y las políticas y a la lucha contra la corrupción. Por consiguiente, la UE sostiene la necesidad de reforzar los sistemas nacionales de rendición de cuentas, fomentando el

¹ COM (2012) 492. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores.*

² COM (2012) 492. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores.*

³ Ibid, p.3.

papel de control de las OSC, junto con los parlamentos, las entidades fiscalizadoras superiores (organismos contralores), los organismos de supervisión de los contratos públicos y los medios de comunicación.⁴

Para mejorar el impacto, la previsibilidad, la visibilidad y la coherencia de sus acciones en el marco de la cooperación para el desarrollo y para garantizar la participación de la sociedad civil en el diseño e implementación de las políticas públicas y el dialogo con las autoridades gubernamentales, la UE propone la elaboración de *hojas de ruta* que definan un marco estratégico común para el compromiso de las Delegaciones de la UE y los Estados Miembros (EM) con la sociedad civil en los países socios.⁵

Las prioridades de acción de ONU Mujeres y la participación de la sociedad civil

Por su parte, ONU Mujeres fue establecida en 2010 con el mandato de prestar asistencia a los países y al propio Sistema de las Naciones Unidas para avanzar con más eficacia y eficiencia en la consecución del objetivo de lograr la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos de las mujeres.⁶

En el *Plan Estratégico* para los años 2011-2013, se reconocen cinco prioridades programáticas de la Organización: 1) Aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres; 2) Poner fin a la violencia contra mujeres y niñas; 3) Involucrar a las mujeres en todos los aspectos de los procesos de paz y seguridad, y en la acción humanitaria; 4) Promover el empoderamiento económico de las mujeres; 5) Hacer de la igualdad de género un aspecto central en la planificación y la elaboración de presupuestos nacionales para el desarrollo.⁷ Para el apoyo y la ejecución de estos resultados, el *Plan Estratégico* contempla un marco de gestión, en el que ONU Mujer pretende, entre otros productos, “*ejercer la función de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas y forjar alianzas estratégicas sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres con mayor eficacia y eficiencia*”.⁸ A este propósito, se considera importante la realización de consultas más sistemáticas con la sociedad civil y el desarrollo de iniciativas de promoción conjuntas. Asimismo, a través del *Fondo Fiduciario en apoyo de las medidas para eliminar la violencia contra la mujer* y el *Fondo para la Igualdad de Género*⁹, la Organización se propone entregar subsidios a las OSC para “*apoyar las actividades de promoción, luchar contra la violencia y las disparidades económicas y fomentar el liderazgo de la mujer en la vida pública*”.¹⁰

Para ONU Mujeres la sociedad civil juega un rol fundamental en la promoción de la IGEM (GEWE en inglés) y, desempeñando un papel catalizador en la articulación de las preocupaciones sociales, representa un aliado importante para el éxito de su mandato. La relación de asociación con las OSC apunta a tres objetivos principales: 1) Crear oportunidades para que la sociedad civil participe activamente, a nivel nacional e internacional, en el debate relativo a la igualdad de género, los derechos de la mujer y el desarrollo; 2) Asegurarse de que las contribuciones de diversas organizaciones, para fortalecer las normas y las políticas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sean escuchadas; 3) Apoyar alianzas estratégicas entre las redes de OSC y fortalecer las acciones respecto de temas emergentes en las áreas de derechos humanos, desarrollo sostenible, y paz y seguridad a nivel internacional, regional y nacional.¹¹

En este marco, ONU Mujeres crea alianzas transformadoras con las OSC y apoya estratégicamente su participación en una serie de procesos mundiales intergubernamentales, como por ejemplo la implementación de la Agenda de Desarrollo 2030, fortaleciendo las capacidades de incidencia de la sociedad civil, su papel crucial en hacer que los Gobiernos rindan cuentas respecto de sus compromisos y facilitando alianzas entre distintos actores para posicionar temas estratégicos a nivel regional y nacional.¹²

⁴ Ibid.

⁵ EuropeAid, Unit for Civil Society and Local Authorities, marzo 2014, Las hojas de rutas de la UE – Una introducción.

⁶ Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2011-2013.UNW/2011/9. par. 1.

⁷ Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2011-2013.UNW/2011/9. Par. 28.

⁸ Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2011-2013.UNW/2011/9. Par. 51.

⁹ El Fondo para la Igualdad de Género, una iniciativa de múltiples donantes, está dedicado a programas que incrementan las oportunidades económicas o la participación política de las mujeres en ámbitos locales y nacionales. Administrado por ONU Mujeres en nombre del sistema de la ONU, el Fondo Fiduciario de la ONU trabaja para detener las diversas formas de violencia por motivos de género que menoscaban los derechos de las mujeres en todo el mundo. Información disponible en: <http://www.unwomen.org/es/trust-funds>

¹⁰ Op. Cit. Nota 26, par. 54.

¹¹ Ibid.

¹² UN Women 2013. The Premise and Promise of UN Women’s Partnerships with Civil Society, Brochure.

También, ha impulsado la creación de Grupos Asesores de la Sociedad Civil (GASC) a nivel nacional, regional e internacional que permiten fortalecer la colaboración con las OSC y entablar un diálogo periódico sobre la política, la programación y las actividades en materia de IGEM. En este contexto, en 2012, se creó el Grupo Asesor Regional de la Sociedad Civil para América Latina y el Caribe, con el objetivo de enriquecer el desarrollo de políticas y programas a nivel regional, sub-regional y nacional con la experiencia, perspectivas y conocimientos de la sociedad civil sobre igualdad de género y derechos de las mujeres.¹³ Entre sus principales funciones se encuentran: proporcionar información y orientación sobre la evolución y tendencias políticas, económicas, sociales y culturales para la programación de ONU Mujeres a nivel nacional/regional; entregar aportes a los programas y políticas de ONU Mujeres, incluyendo el Plan Estratégico Regional y las estrategias regionales de promoción de la igualdad de género; brindar asistencia a ONU Mujeres en el fortalecimiento de su relación y diálogo con la sociedad civil en todos los niveles.¹⁴

En su nuevo *Plan Estratégico 2014-2017*, la Organización reitera las prioridades del Plan anterior y hace énfasis en la experiencia adquirida en su aplicación, destacando, entre otros aspectos, el éxito en relación con el fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil y confirmando la necesidad de centrarse en la sostenibilidad de estas iniciativas.¹⁵ Además, los grupos asesores de la sociedad civil a nivel nacional, regional y mundial se reconocen como indispensables para fortalecer la implementación del programa normativo y de desarrollo de ONU Mujeres sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.¹⁶

2. El Programa “Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile”

Pese a los avances en la igualdad de género en Chile de las últimas décadas, persisten desigualdades estructurales en la distribución de ingresos entre hombres y mujeres, en el acceso al empleo, salud, educación, justicia y en puestos de representación política. Las mujeres, además, siguen siendo víctimas persistentes de violencia de género.¹⁷ En este contexto, la sociedad civil ha sido un actor importante, dando visibilidad a estos problemas en el debate público y proponiendo la adopción de medidas para hacerles frente. En particular, a pesar de que la heterogeneidad de sus agendas y estrategias haya limitado su poder de incidencia, las organizaciones de mujeres han impulsado cambios importantes en la igualdad de género experimentados en Chile.¹⁸ Al mismo tiempo, la disminución de la ayuda internacional a los países de renta media en los últimos años ha dejado a las organizaciones de las OSC chilenas que promueven la igualdad de género en una precaria situación, debiendo muchas de ellas cerrar o mantenerse en la militancia voluntaria, dificultando aún más los esfuerzos para articularse como actor político relevante en el diálogo con las instituciones públicas en materia de derechos de las mujeres. Por lo tanto, este Programa surge para dar respuesta a las brechas persistentes en la igualdad de género y a la disminución de los recursos disponibles para las OSC, así como por la necesidad de fortalecer sus capacidades de articulación, monitoreo e incidencia política.

En este contexto, el 16 Abril de 2012 la Unión Europea y ONU Mujeres firmaron un *Memorandum de Entendimiento* para consolidar, desarrollar y cooperar de manera estructurada en áreas de interés común con el objetivo de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el mundo. El nuevo Memorando garantiza una colaboración más estrecha y un mejor intercambio de información, experiencias y análisis con el fin de hacer avanzar eficazmente los derechos de las mujeres.¹⁹

Al año siguiente, el 21 de Junio de 2013, la Unión Europea y ONU Mujeres firmaron en Chile un convenio para la creación de este fondo conjunto destinado a subvencionar 15 proyectos de las OSC en tres áreas prioritarias: liderazgo y participación política de las mujeres, empoderamiento económico y erradicación de la violencia de género.²⁰ El Programa, llamado *Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile*, se propuso contribuir al fortalecimiento de las capacidades y mecanismos de incidencia de las OSC chilenas para

¹³ Información disponible en: http://www.onumujeres-ecuador.org/index.php?option=com_content&view=article&id=742:creado-el-grupo-asesor-de-la-sociedad-civil-para-america-latina-y-el-caribe-de-onu-mujeres&catid=41:noticias-onu&Itemid=67

¹⁴ Información disponible en: <http://www.unwomen.org/es/partnerships/civil-society/civil-society-advisory-groups>

¹⁵ Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2014-2017 “Hacer del siglo XXI el siglo de las mujeres y la igualdad de género”. UNV/2013/6. Par.4

¹⁶ Ibid, Par. 69.

¹⁷ Véase Comisión Interamericana de Derechos Humanos: <http://www.cidh.org/countryrep/ChileMujer2009sp/Chilemujer09iv.sp.htm>

¹⁸ PNUD-Chile (2010). Informe de Desarrollo Humano. *Género: los desafíos de la igualdad*.

¹⁹ Información disponible en: <http://www.unwomen.org/es/news/stories/2012/4/new-partnership-between-the-eu-and-un-women-to-enhance-gender-equality-worldwide>

²⁰ Información disponible en: http://www.tribunadelbiobio.cl/portal/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=7395

influir en procesos legislativos y en la formulación y/o implementación de políticas públicas que promovieran la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Este Programa surge entonces como una respuesta frente a la disminución de los recursos disponibles para estas organizaciones no gubernamentales, así como la existencia de brechas persistentes en la igualdad de género en Chile y la necesidad de fortalecer las capacidades de articulación para fomentar el monitoreo y la incidencia política de la sociedad civil.

Como parte esencial de la estructura organizacional del programa, se conformó un Comité Directivo cuyo rol fue supervisar las etapas operacionales del programa y aprobar los criterios de selección de las propuestas de proyectos de las organizaciones, así como la revisión y discusión de dichas propuestas con el fin de garantizar la objetividad y transparencia en la selección de las mismas. Este Comité estuvo compuesto por representantes de: ONU Mujeres, la Unión Europea, el Servicio Nacional de la Mujer, y un/a representante de la Sociedad Civil. Además, en calidad de observadores participaron un/a representante del Grupo Interagencial de Género y DDHH del Sistema de Naciones Unidas en Chile y representantes de Estados miembros de la Unión Europea en Chile.

El Programa se implementó desde enero de 2014 hasta junio del 2016 y su presupuesto disponible fue de EUR 520,000 (US\$ 677,966). Cada organización seleccionada recibió un monto aproximado de EUR 20,000.

Tabla 2: Listado resumido de proyectos aprobados y financiados por el Programa

Línea de trabajo	Nombre del proyecto	Organización ejecutora	Monto aprobado - en USD	Plazo de ejecución
Autonomía económica	1. "Autonomía económica de las mujeres: desnaturalizando sesgos de género en la educación".	Comunidad Mujer	21.998	12 meses
Autonomía económica	2. "Mujeres Empresarias y el Fomento Económico Local".	EmpreMujer AG.	20.408	8 meses
Autonomía económica	3. "Empoderamiento de Temporeras agroexportadoras de ANAMURI en el Maule y Valparaíso".	ANAMURI	21996	9 meses
Violencia contra las mujeres	4. "Adolescentes líderes por la tolerancia cero hacia la violencia contra las mujeres".	Corporación Creándonos.	20.435	6 meses
Violencia contra las mujeres	5. "Mujeres rurales del Maule organizadas contra la violencia machista".	Red Chilena contra la violencia doméstica y sexual.	15.612	9 meses
Violencia contra las mujeres	6. "Acoso sexual callejero en Chile: Incidencias políticas y públicas sobre una forma de violencia de género no reconocida en el país".	Fundación Cultura Salud y Observatorio contra el Acoso Callejero.	21.989	9 meses
Violencia contra las mujeres	7. "Monitoreo fronterizos instrumentos para la prevención y atención de mujeres afectadas por la violencia sexual y de dinero en contextos migratorios mixtos".	Fundación de Ayuda Social de Iglesias cristianas, FASIC	18.200	6 meses
Participación y liderazgo	8. "Fortalecimiento y desarrollo de la Federación Nacional de Trabajadoras de Casa Particular".	SINTRACAP	21.998	12 meses
Participación y liderazgo	9. "Incorporación de las demandas de las mujeres en el proceso de debate de una nueva Constitución en Chile".	Corporación Humanas	20.810	12 meses
Participación y liderazgo	10. "Coordinación de Concejalas Indígenas para las Políticas Públicas Locales".	Fundación Felipe Herrera	21.999	12 meses
Participación y liderazgo	11. "Promoviendo la Agenda de Género de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) a dirigentas sindicales".	Fundación CENDA	21.908	10 meses

Participación y liderazgo	12. "Apoyo en la construcción de discursos y fortalecimiento de las voces de las mujeres dirigentes sindicales en el proceso de gestión de la actual agenda laboral chilena".	Fundación de sindicatos de trabajadores de la industria metalúrgica, FESTRAMET.	15.301	7 meses
Participación y liderazgo	13. "Fortaleciendo vocerías y liderazgos de las mujeres lesbianas para un advocacy legislativo y social"	Agrupación Lésbica Rompiendo el Silencio.	21.998	12 meses
Participación y liderazgo	14. "Visibilizando al movimiento por los Derechos Humanos de las mujeres: Traspaso de experiencias de comunicación estratégica para organizaciones de mujeres y feministas"	Fundación Instituto de la Mujer.	19.240	8 meses
Participación y liderazgo	15. "Chile inclusivo: la llegada de las mujeres al parlamento"	Corporación Mujeres Líderes para Chile.	18.200	9 meses

IV. Principales hallazgos y análisis de la información

1. En el nivel de diseño del programa (Pertinencia)

Hallazgo 1

El Programa se encuentra alineado con los compromisos y las prioridades de las instituciones involucradas

Es importante señalar que los tres ámbitos de acción prioritarios para el Programa coinciden con los objetivos programáticos de ONU Mujeres descritos en sus *Planes Estratégicos 2010-2013 y 2014-2017* y con la política de la Unión Europea en materia de igualdad de género.²¹ El Programa, además, refleja la importancia que ambas Organizaciones entregan a la participación de la sociedad civil en los procesos de desarrollo y la necesidad de fortalecer su capacidad de incidencia en el diálogo con las instituciones públicas en estas materias.

Desde el 2005 cuando se anuncia el Consenso Europeo sobre el Desarrollo y en respuesta a las comunicaciones sobre igualdad de género y participación de la Sociedad Civil, el *Plan de Acción para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres 2010-2015*,²² se propuso que los temas de género sean abarcados en los diálogos políticos y que se tomen en cuenta en las agendas gubernamentales nacionales. En este proceso, se reconoce la importancia de asegurar la participación de la sociedad civil y de las organizaciones de mujeres, fortaleciendo sus capacidades de abogacía e incidencia política.

Del mismo modo, entre las acciones indicadas en el Plan, se incluye el potenciamiento de la cooperación con organismos internacionales relevantes, entre los cuales se encuentra ONU Mujeres.²³ A este propósito, en las *Conclusiones* de 2007, el Consejo había reconocido positivamente el trabajo de las Naciones Unidas (UN) sobre igualdad de género y exhortado a la Comisión y a los Estados Miembros a cooperar y coordinarse con la Organización para elaborar estrategias y programas conjuntos.²⁴

El trabajo de ONU Mujeres en América Latina y el Caribe está alineado con las prioridades nacionales de igualdad de género establecidas en las evaluaciones nacionales más recientes y en los marcos de asistencia para el desarrollo en curso en cada país. En el caso de Chile, la acción de este programa se enmarca dentro de las dos siguientes áreas de cooperación identificadas en el Marco de Asistencia para el Desarrollo de Naciones Unidas en Chile (UNDAF en Inglés) 2011-2014²⁵:

- Reducción de desigualdades y pobreza: “Para el 2014 el país habrá avanzado en el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a la superación de las desigualdades de ingresos, educación, género, territorio y etnia, particularmente en el acceso a servicios sociales de calidad”.
- Fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía “Para el 2014, el país habrá avanzado en la adecuación de la legislación y las prácticas nacionales a los compromisos internacionales en el ámbito de los derechos humanos y en el fortalecimiento de las instituciones públicas, de la sociedad civil y la participación ciudadana, con énfasis en pueblos indígenas, migrantes, refugiados y con perspectiva de género.”

²¹ Tanto la Comunicación y las Conclusiones de 2007, como el Plan de Acción de Género 2010-2015, junto al más reciente Documento de Trabajo sobre la estrategia exteriores de la UE en materia de IGEM para los años 2016-2020, hacen referencia a la importancia de dar más voz a mujeres y niñas y fortalecer su participación política, promover los derechos económicos y sociales y el empoderamiento de niñas y mujeres y garantizar su integridad física y psicológica, luchando contra la violencia de género. Cabe además destacar que en el 2008 Consejo adoptó las *EU Guidelines on Violence against Women and Girls and Combating All Forms of Discrimination against them* que constituyen la base para la acción de la UE para erradicar la violencia y la discriminación en contra de las mujeres en el mundo y que reafirma el compromiso de la Organización en esta materia.

²² SEC (2010) 265 final. Commission Staff Working Document EU. *Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015*.

²³ SEC (2010) 265 final. Commission Staff Working Document EU. *Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015*. Operational Framework, p. 12.

²⁴ Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council. *Gender Equality and Women's Empowerment in Development Cooperation*. May 2007, par. 13.

²⁵ Naciones Unidas Chile (2010), Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de Naciones Unidas en Chile, 2011–2014.

Por su parte, la Unión Europea en su *Comunicación* del 2012, señala la necesidad de redoblar los esfuerzos destinados a promover un entorno favorable a las OSC en los países socios, lo que les permita participar en diferentes ámbitos de la vida pública y operar cumpliendo con sus cometidos:

- Fomentar una participación significativa y estructurada de las OSC en las políticas nacionales de los países socios, en el ciclo de programación de la UE y en los procesos internacionales.
- Aumentar la capacidad de las OSC locales para desempeñar de manera más eficaz su papel como actores de desarrollo independientes, sea en el ámbito de la prestación de servicios -como complemento de la prestación de los gobiernos nacionales y locales especialmente en lo relacionado a las poblaciones socialmente excluidas o marginales-, sea en el ámbito económico, a través de iniciativas que tienen un impacto en la economía local o mediante el seguimiento de las repercusiones de las políticas económicas nacionales e internacionales.

Hallazgo 2

El Programa está armonizado con la agenda de los ODS

Con la elaboración de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la inclusión de metas relacionadas con los aspectos sociales y políticos del desarrollo, la UE ha vuelto a enfatizar la necesidad de una Alianza Global para el logro de la Agenda Post 2015, que incluya también a las OSC.²⁶ Asimismo, ha remarcado la importancia de la participación de la sociedad civil para contribuir a la apropiación democrática de las estrategias nacionales de desarrollo, a su eficacia- en relación a la necesidad de beneficiar a las personas más vulnerables-, y a la sostenibilidad de sus resultados.²⁷ Los derechos de las mujeres y niñas y la igualdad de género se encuentran al centro de la nueva agenda, siendo no solamente un objetivo de desarrollo en sí mismo, sino una herramienta para su logro, y constituyendo, junto a la articulación y participación de las OSC, uno de los elementos fundamentales para construir sociedades democráticas e inclusivas.²⁸

A este propósito, el *Plan de Acción sobre derechos humanos y democracia (2015-2019)*²⁹ reitera la importancia de la promoción de los derechos humanos y de la igualdad de género, el empoderamiento y la participación de las mujeres y niñas para las democracias y el desarrollo. Entre sus acciones, se propone fomentar una mayor colaboración de la UE con las OSC y apoyar a las organizaciones de mujeres y a los defensores/as de los derechos humanos en sus reclamaciones en defensa de los derechos de la mujer, y animarles a desempeñar un papel más importante en la petición de cuentas a los responsables de la toma de decisiones en materia de igualdad de género.³⁰ Finalmente, enfatiza la importancia de contar con un nuevo plan de acción de la UE en materia de igualdad de género en el ámbito de la cooperación internacional y el desarrollo, lo que lleva a la redacción del *Documento de Trabajo: Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: transformar la vida de las mujeres y las niñas en las relaciones exteriores de la UE 2016-2020*.³¹

Por su parte, ONU Mujeres apuesta por las alianzas transformadoras con las OSC y apoya estratégicamente su participación en una serie de procesos mundiales intergubernamentales, como por ejemplo la implementación de la Agenda de Desarrollo 2030, fortaleciendo sus capacidades de incidencia, su papel crucial en hacer que los Gobiernos rindan cuentas respecto de sus compromisos y facilitando alianzas entre distintos actores para posicionar temas estratégicos a nivel regional y nacional.³²

²⁶ COM (2015) 44 final. Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. *A Global Partnership for Poverty Eradication and Sustainable Development after 2015*. P. 4.

²⁷ Council conclusions. *A New Global Partnership for Poverty Eradication and Sustainable Development after 2015*.

²⁸ Council Conclusions on Gender in Development, 26 May 2015.

²⁹ JOIN (2015) 16 final. Comunicación Conjunta al Parlamento Europeo y al Consejo. *Plan de Acción sobre derechos humanos y democracia (2015-2019) Mantener los derechos humanos entre las prioridades de la agenda de la UE*.

³⁰ JOIN (2015) 16 final. Comunicación Conjunta al Parlamento Europeo y al Consejo. *Plan de Acción sobre derechos humanos y democracia (2015-2019) Mantener los derechos humanos entre las prioridades de la agenda de la UE*. p.11.

³¹ SWD (2015) 82 final. Documento de Trabajo Conjunto. *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: transformar la vida de las mujeres y las niñas en las relaciones exteriores de la UE 2016-2020*.

³² UN Women 2013. *The Premise and Promise of UN Women's Partnerships with Civil Society*, Brochure.

Hallazgo 3

Existe un débil marco jurídico y programático respecto de la participación de la Sociedad Civil en el país

Si bien este Programa –en su diseño original- no se sostiene sobre la idea de aportar específicamente a la construcción o fomento de un marco jurídico y/o programático respecto de la participación de la Sociedad Civil, en la práctica, no existe un entorno país favorable en el país a lo largo de su implementación.

Desde el gobierno central existen espacios que declaran tener disposición de recursos concursables para la Sociedad Civil, sin embargo, desde las organizaciones se reclama falta de información, recursos escasos e insuficientes, poca transparencia en la entrega de esos recursos, entre otras cosas. Esta situación repercute en altas expectativas iniciales de las organizaciones respecto del aporte del programa de la Unión Europea y ONU Mujeres, y al término del mismo, la ausencia de sostenibilidad financiera para iniciativas de este tipo, que pueda ser considerada como una política pública visible y sustantiva que trascienda a los gobiernos de turno.

En este aspecto, el Programa no tuvo un impacto ni un liderazgo significativo para incidir en un cambio en el entorno jurídico o programático respecto de la Sociedad Civil, por varias razones: sus recursos fueron muy limitados, los actores involucrados no consideraron relaciones de trabajo sistemáticas y de incidencia con actores gubernamentales relacionados con la participación y las ONGs, No obstante, -desde la perspectiva de la Unión Europea- interesaba avanzar en este sentido y los diversos actores esperaban que esta influencia se diera naturalmente.

Por lo anterior, se percibe que este vacío programático e institucional sigue intacto. Existe una demanda país en este sentido y seguramente se seguirá expresando de diferentes modos en el futuro. Este escenario sugiere la necesidad de aprendizajes respecto de la modalidad y esquema de ejecución de este programa de manera de visibilizar diseños más sostenibles que tengan espacios de diálogo para su futura apropiación desde el aparato público en interlocución con las organizaciones.

Hallazgo 4

El programa constituye una experiencia única en el país

Se trata de una apuesta innovadora y única en el campo de la cooperación en materia de igualdad de género. Pese a que se recoge la experiencia y aprendizajes de otros fondos de igualdad en su concepción y diseño, tiene ciertas características que lo hacen único en la región y en Chile.

La experiencia del país nos muestra que la mayor parte de los fondos entregados a organismos no estatales está relacionada con subvenciones y subsidios, y en menor medida con Fondos concursables, pese a que se sabe que este es un mecanismo menos discrecional que los dos primeros.³³ El estudio de ACCION (2014) señala que “más del 50% de los fondos se distribuyen entre medios de comunicación regionales, asociaciones de formación laboral y fomento regional, además de juntas de vecinos, comités de adelanto y organizaciones vecinales”. Por lo anterior, es evidente que las organizaciones de mujeres no están entre las destinatarias de estos fondos concursables. En el período analizado por el estudio, la única excepción en financiamiento estatal para organizaciones de mujeres es “Comunidad Mujer” que aparece financiada con una subvención ministerial significativa (\$ 131.000.000) en el período.

Por lo anterior, el fortalecimiento de la Sociedad Civil en temas estratégicos de la igualdad de género, constituye una experiencia inédita. Así, se constituye también en un aporte para implementar mejoras que permitan avanzar en iniciativas de cooperación que apunten en este sentido y como parte de otros programas, tanto de ONU Mujeres como de la Comunidad Europea.

Hallazgo 5

Tanto el rol de ONU Mujeres como de la Unión Europea es considerado clave y valioso por todos los actores involucrados

La alternativa de ejecución de un Programa de estas características por parte de ONU Mujeres es bien valorada por todos los actores. Se destaca su presencia más activa en el país, su carácter imparcial respecto de las organizaciones que concursan, la relevancia de las causas que apoya, la amplitud temática y de sus estrategias de intervención, el

³³ Según el estudio de ACCION (2014) al analizar globalmente las transferencias de recursos desde el sector público a instituciones no estatales (entre enero de 2007 y junio de 2013), mediante la información que entrega el «Registro Central de Colaboradores del Estado y las Municipalidades», se puede constatar que los mecanismos predominantes en las transferencias públicas a instituciones privadas son las «Subvenciones» y «Subsidios» (98%), por sobre la modalidad concursable (2%).

respaldo del Sistema de Naciones Unidas que goza de prestigio en el país, así como la transparencia en su gestión de recursos financieros, lo que le otorga solidez y viabilidad a la iniciativa.

Los aspectos débiles mencionados son principalmente: la falta de recursos humanos (durante gran parte de la ejecución del programa se contó sólo con su coordinadora y un apoyo administrativo), el débil aprovechamiento de otras instancias o agencias de NNUU en el país con mayor trayectoria (respecto de los temas a tratar en el programa existe capacidad y expertise en el país y en otras agencias del SNU), y el proceso de instalación del punto focal de ONU Mujeres que coincidió con el inicio del Programa, lo que confundió roles e implicó retrasos en la gestión del mismo.

Hallazgo 6

El diseño del Programa presenta una tensión entre el fortalecimiento organizacional de las OSC como actores del avance en la igualdad de género vs. el financiamiento de iniciativas destinadas a impactar directamente las políticas públicas o la situación/condición de las mujeres en el país

“Se ha iniciado un trabajo de fortalecimiento de las capacidades y mecanismos de incidencia de las OSCs principalmente en aquellas que han participado en la primera convocatoria de proyectos, influyendo en la formulación y/o implementación de políticas públicas que promuevan la igualdad de género. Se han apoyado acciones que buscan incidir en el diseño y puesta en marcha de políticas públicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres chilenas en los ámbitos de la eliminación de la violencia de género, el empoderamiento económico y el liderazgo y la participación política de las mujeres.”³⁴

A través de esta evaluación, se observa que el diseño del Programa está orientado hacia la consecución de resultados de impacto más que al fortalecimiento de las propias organizaciones (sean personas concretas, políticas públicas, marcos jurídicos, etc.). Esto se expresa en una tensión y la falta de un entendimiento común sobre el diseño de un Programa centrado en las organizaciones que tienen enfoque de igualdad de género y sus necesidades v/s un programa cuyo propósito principal es su contribución a la igualdad de género y las políticas públicas y que, por lo tanto, su foco está en las transformaciones que quiere producir para las mujeres y la sociedad.

No está claro que todas las organizaciones manejen los mismos elementos respecto del diagnóstico país en torno a la igualdad de género y acerca de las necesidades de fortalecimiento de sus propias organizaciones, por lo tanto, era preciso homologar cuestiones conceptuales, metodológicas y de criterios de selección de proyectos en el diseño de las convocatorias.

Tampoco se recabó evidencia que este diseño contara con un espacio participativo con las organizaciones, que permitiera abarcar un conjunto amplio de necesidades organizacionales de cara a los desafíos de cada OSC participante.

En síntesis, se percibe esta tensión entre las organizaciones que, por una parte, deben declarar objetivos muy ambiciosos y relacionados con las temáticas estratégicas para las organizaciones donantes o ejecutoras y, por otra parte, no ponen el foco en los problemas de la propia organización destinataria para lograr mayor eficacia y efectividad con sus acciones y estrategias desde sus agendas y autonomía.

³⁴ ONU Mujeres (2015). Documento interno 87063. Revisión de proyecto Sep./13 a Oct./15.

2. En el nivel de procesos (Eficiencia)

Hallazgo 7

El Programa desarrolla un esquema de gobernanza simple, de alto nivel y al mismo tiempo ejecutivo

Desde sus inicios, el programa contó con la figura de un Comité directivo, que se convocó en diciembre de 2013 y se constituyó formalmente el 20 de enero de 2014. Este comité quedó conformado de la siguiente manera:

- a) un representante del Servicio Nacional de la Mujer,
- b) una representante de ACCION AG (Alianza de ONGs de Chile) como representante de la sociedad civil,
- c) un representante de la delegación de la Unión Europea en Chile y
- d) una representante de ONU Mujeres.
- e) En calidad de observadores están representantes de las embajadas de Países Bajos y Suecia³⁵ y un/a representante del Grupo Interagencial de Género y Derechos Humanos del Sistema de Naciones Unidas en Chile.

El rol del Comité Directivo fue supervisar las etapas operacionales del programa y tuvo entre sus responsabilidades aprobar los criterios de selección de las propuestas, así como su revisión y discusión con el fin de garantizar la objetividad y transparencia en la selección de los proyectos. Dentro del periodo de este informe el Comité Directivo sesionó seis veces según consta en sus Actas de reuniones, y contó con una normativa interna para su funcionamiento.

Así mismo, el diseño del programa contempló dos convocatorias con sus respectivos lanzamientos. El primer lanzamiento se realizó el 8 de marzo de 2014, en el marco del Día Internacional de la Mujer. El segundo lanzamiento se realizó el 10 de diciembre de 2014, el Día Internacional de los Derechos Humanos. Ambos lanzamientos se realizaron en la residencia de la embajada de Países Bajos y contaron con la asistencia de diversas organizaciones de la sociedad civil (70 representantes en cada uno). La primera convocatoria se cerró el 8 de mayo de 2014 y la segunda convocatoria cerró el 25 de marzo de 2015.

El esquema de ejecución garantiza que las organizaciones formulen objetivos, actividades y metas de acuerdo al análisis de problemas de la situación y condición de las mujeres en cada una de las tres líneas de trabajo. Esta modalidad enmarca tanto el proceso de selección de proyectos, como el seguimiento de su implementación.

En este sentido, cabe destacar que los procesos de difusión y selección se llevan a cabo de manera rigurosa y técnica³⁶, minimizando la discrecionalidad dada la composición de su estructura organizativa. Igualmente, no se han encontrado situaciones de mal uso de los recursos en ninguna de las dos convocatorias.

Hallazgo 8

El inicio del Programa coincide con la llegada del punto focal de ONU Mujeres en el país y el cambio de gobierno en Chile

El proceso de contratación de la coordinadora de programa se inició en septiembre de 2013, tres meses después de firmado en Acuerdo entre ONU Mujeres y la Unión Europea. Esta profesional se contrató el 15 noviembre, lo que implicó que se empezara a operar en diciembre de 2013 y no en septiembre del mismo año como estaba programado. Esto produjo retrasos en la instalación del programa en paralelo a la instalación de ONU Mujeres en el país, hubo dificultades en los tiempos de ejecución y se arrastraron hasta la segunda convocatoria provocando molestia en algunas organizaciones por los cambios que debieron incurrir para ajustar sus cronogramas de trabajo.

Por su parte, la constitución del Comité se realizó en enero de 2014, volviéndose a reunir en abril dado que las nuevas autoridades del Servicio Nacional de la Mujer SERNAM asumieron en marzo de ese año.

En este caso, estos procesos implicaron cargas de trabajo adicionales por efecto de instalación, y ocasionó algunas dificultades de coordinación y de falta de claridad de roles y funciones. Como ONU Mujeres es una organización joven en el Sistema de Naciones Unidas, esta es una alerta que requiere, en situaciones similares, afinar la coordinación

³⁵ Esta estructura organizativa contempló un observador de los Estados miembros de la Unión Europea pero debido al alto interés de otras embajadas de participar en calidad de observadores, se decidió incluir un observador adicional.

³⁶ En la difusión de las convocatorias apoyaron: la División de Organizaciones Sociales, la Dirección Sociocultural de la Presidencia y la Asociación Chilena de Municipalidades.

entre donante/entidad ejecutora, de manera de mantener los equilibrios en los protagonismos institucionales y especialmente en la eficacia de las funciones y responsabilidades.

Según las personas entrevistadas, no estaban totalmente claras y precisas las funciones entre los equipos involucrados de las instituciones y era necesario sumar a más integrantes como parte de un equipo, especialmente para algunas funciones específicas como el monitoreo y acompañamiento más directo de los proyectos en su fase de implementación.

Hallazgo 9

La gestión y el seguimiento a los proyectos aprobados ha sido limitada y débil

Si bien los mecanismos de seguimiento financiero a los proyectos desde las propias instituciones, así como el control interno desde ONU Mujeres aseguraron que el financiamiento para cada uno de los proyectos aprobados cumpliera con los requerimientos exigidos, la sobrecarga de trabajo del personal de ONU Mujeres amerita la contratación de personal especializado que pueda dar cuenta de seguimiento no sólo contable/financiero sino también en sus resultados y en acompañamiento técnico en monitoreo.

Las organizaciones entrevistadas valoran la flexibilidad que tuvo la coordinación del Programa para aprobar cambios y adecuaciones en los proyectos, debidas a ajustes en las condiciones de implementación de algunas de las iniciativas. No obstante, señalaron también que no contaron con un acompañamiento técnico para enriquecer sus iniciativas y sobre todo, particularmente aquellas organizaciones que ejecutaron proyectos fuera de la capital, plantearon la falta de presencia de los organismos a cargo del Fondo (UE y ONU Mujeres) en acciones relevantes de sus proyectos. Esperaban contar con lo que consideran un aspecto relevante del Fondo, como es la legitimidad de estos organismos que vienen a respaldar lo que las organizaciones están desarrollando en el terreno.

Es preciso invertir en inducción del recurso humano de las organizaciones al momento de las postulaciones, tanto en la planificación como en la rendición de cuentas de los recursos, de manera que cada convocatoria se realice sobre la base de capacidades homogéneas entre las organizaciones participantes y este ejercicio se constituya en sí mismo en un acto de fortalecimiento hacia las organizaciones participantes.

A nivel de instrumentos para la gestión, se han utilizado formatos estándar de reportes de la gestión para el seguimiento administrativo-financiero de los proyectos. Sin embargo, no todas las organizaciones han respondido de manera homogénea y a tiempo con sus informes³⁷. Así como tampoco ONU Mujeres como contraparte, particularmente en la segunda convocatoria, según lo señalado por las personas entrevistadas.

En ese sentido, los mecanismos e instrumentos evidencian el esfuerzo y apoyo técnico de otras áreas del Sistema de Naciones Unidas en Chile para garantizar su efectividad desde el punto de vista técnico (se cuenta con los formatos de perfil de proyectos, planes de trabajo, planillas de seguimiento, formatos de informes, etc.). Igualmente, se incorporó en las bases que las organizaciones deberán destinar un mínimo de 5% del monto total solicitado a actividades de monitoreo y reporte, tales como la elaboración de los informes de progreso y final, reuniones con actores involucrados y otras reuniones periódicas que contemple el proyecto. Dentro del periodo de este informe, las organizaciones seleccionadas en la primera convocatoria realizaron informes intermedios de progreso. No obstante, la situación de precariedad del monitoreo no ha permitido llevar a cabo una identificación de los avances y nudos en la implementación de las actividades y recursos comprometidos a tiempo, sino de manera improvisada y respondiendo a la demanda.

A nivel de los equipos ejecutores de los proyectos, la mayoría señala que los instrumentos de postulación y de monitoreo son amigables y útiles para la implementación y seguimiento de las iniciativas. Lo mismo ocurre respecto del formato de marco lógico. En términos de mejoras, se señala que los medios de verificación que se piden son muy específicos y en muchos casos no entienden su utilidad y pertinencia al proyecto.

Entre quienes afirman la utilidad de los instrumentos de reporte, las principales razones se fundamentan en que ayudan a organizar el plan de trabajo y se ajustan a los indicadores diseñados en el marco lógico del proyecto. Además, consideran que el equipo contraparte abre espacios de conversación y flexibilidad que permiten complementar e informar los avances del proyecto. Los principales motivos de los equipos que esgrimen una posición contraria se refieren a que son útiles para reportar pero no para hacer seguimiento al proyecto, el que realizan con instrumentos

³⁷ Al cierre del proyecto faltan 6 informes finales de las organizaciones que no han sido recibidos por la evaluadora.

propios. También señalan que existen procesos o imprevistos que no se pueden expresar a través de estos instrumentos y que marcan significativamente el rumbo del proyecto.

Por otra parte, bajo esta estrategia de financiamiento de proyectos muy heterogéneos que implicó arreglos de implementación estructurados en diferentes niveles (nacionales, provinciales y locales) y un alcance temporal teóricamente planificado para 1 año o 6 meses, no es posible determinar si con un enfoque financiero diferente al abordado se hubieran conseguido los mismos resultados, dado que es una experiencia inédita en el país. Sin embargo, es importante señalar que de acuerdo a lo reportado en las entrevistas realizadas y de lo que se pudo observar en la documentación, asumir –por parte de los proyectos- costos de recursos humanos especializados para lograr eficazmente sus resultados generó dificultades y cargas laborales para las organizaciones participantes que se podrían reducir si fuesen financiados a través de un *co-funding* o del propio fondo.

Hallazgo 10

Considerando los plazos establecidos se ha logrado cumplir con las actividades previstas y adaptar la ejecución a esos plazos

Los plazos para la implementación de la iniciativa se establecieron con una lógica en la que tenían que crearse, primero, las condiciones institucionales a nivel de ONU Mujeres y luego en las propias organizaciones participantes. Las firmas de los acuerdos de cooperación y el cumplimiento de requerimientos formales requirieron de mayor tiempo por parte de algunas organizaciones, por lo cual, fue eficiente la estrategia de implementación que se caracterizó por su flexibilidad temporal en la ejecución de los proyectos, atendiendo a las respuestas de cada caso, principalmente por la heterogeneidad de los mismos.

Sin embargo, es preciso señalar que en la segunda convocatoria hubo dificultades mayores por el acortamiento de los plazos de ejecución en virtud del cierre del programa. No obstante, se pudo salvaguardar en la práctica realizando adecuaciones de actividades en los proyectos.

De todas formas, es importante destacar que la temporalidad de los proyectos atenta contra el logro de impactos como los esperados en el diseño del Fondo. En efecto, iniciativas de menos de 1 año de duración -como terminaron siendo las aprobadas- no permite desarrollar procesos, sino acciones específicas. Ello puede beneficiar a organizaciones que cuentan ya con una agenda y estrategia en alguna de las líneas de trabajo para las que requieren apoyos específicos, o para iniciar alguna temática, pero con limitaciones para generar un proceso de incidencia transformadora.

El Programa originalmente contemplaba su cierre para junio de 2015 y se realizó una extensión hasta junio de 2016 con el objetivo de cubrir adecuadamente la segunda convocatoria del mismo.

Hallazgo 11

Los resultados obtenidos se han logrado debido a los recursos otorgados por el Programa sumado a los aportes y experiencia de las organizaciones participantes

Los recursos asignados para las diversas iniciativas fueron utilizados para impulsar el trabajo en relación de las 3 líneas de trabajo definidas previamente (Empoderamiento económico, Violencia de género y Participación). Así, entre las actividades que se financiaron están, especialmente, campañas de difusión y de incidencia en políticas públicas, ampliación de la escala de intervención territorial de las organizaciones, inicio de trabajo en áreas nuevas para las organizaciones, apoyo logístico o de personal para el desarrollo de actividades estratégicas de las organizaciones. No obstante, los proyectos también contemplaron compras y contratación de personal para actividades específicas de los proyectos.

Revisando los proyectos y presupuestos presentados, se han identificado casos en los que un peso importante del financiamiento de los mismos recae en el Programa, en algunos casos llegando a cubrir más del 22% del mismo, lo que es considerable en proyectos de fortalecimiento, especialmente considerando la precariedad de los fondos del país disponibles para apoyar a las organizaciones de la Sociedad Civil. Sin embargo, esta evaluación confirma que algunos aportes significativos para las organizaciones han sido invisibilizados por la forma de diseñar las bases y los requisitos de estas convocatorias, como son las horas especializadas de dedicación del recurso humano, por ejemplo.

Tabla 3: Financiamiento de los proyectos según tipos de aportes

	Aporte de las organizaciones	Monto aprobado por proyecto		% Aporte de las organizaciones
	Pesos Ch. (\$)	Pesos Ch. (\$)	Euros (€)	Porcentaje
Comunidad Mujer	10.000.000	14.800.000	21.998	40
Empremujer	2.000.000	13.730.000	20.408	13
SINTRACAP	3.600.000	14.800.000	21.998	20
ANAMURI	2.560.000	14.800.000	21.997	15
Corporación Creádonos	1.000.000	13.750.000	20.435	7
Red Chilena contra la Violencia	3.600.000	10.500.000	15.612	26
Fundación Salud y Cultura	8.120.000	14.800.000	21.989	35
FASIC	4.500.000	14.000.000	18.200	24
Corporación Humanas	3.000.000	14.000.000	20.810	18
Fundación Felipe Herrera	5.600.000	14.800.000	21.999	27
Fundación CENDA	0	14.740.000	21.908	-
Sub total	43.980.000	154.720.000	227.354	22
FESTRAMET	s/i	s/i	15.301	s/i
Agrupación Rompiendo el silencio	s/i	s/i	21.998	s/i
Fundación Instituto de la Mujer	s/i	s/i	19.240	s/i
Corporación Mujeres líderes	s/i	s/i	18.200	s/i
TOTAL proyectos aprobados			302.093	

s/i La evaluadora no accedió a los documentos de proyectos firmados.
Fuente: Documentos de proyectos firmados.

Hallazgo 12

El acompañamiento se ha centrado especialmente hacia la consecución del Plan de Trabajo diseñado, siendo insuficiente aún el apoyo para alcanzar una buena integración de las iniciativas en torno a los objetivos de igualdad de género

Si bien el programa contempla acciones vinculadas al avance en igualdad de género en la sociedad y sus proyectos se orientan en este sentido, se han desaprovechado las sinergias y espacios de diálogos y aprendizajes horizontales en torno a las 3 temáticas abordadas en el Programa.

Las 3 OSC en las cuales se aprecia un mayor vínculo con las entidades públicas o sinergias institucionales son:

- SINTRACAP en un contexto de modificación laboral que mejora la situación de las trabajadoras de casa particular, proceso que está llevando a cabo el Ministerio del Trabajo y la ratificación del Convenio 189 de la OIT (Convenio sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos). El proyecto de SINTRACAP fortalece la organización y la difusión de estas reformas para las trabajadoras de casa particular.
- El proyecto sobre acoso callejero de Fundación Cultura Salud y el Observatorio contra el acoso callejero, instala una temática en un momento de discusión y revisión de una ley de violencia contra las mujeres, así como también el proceso de diseño del Plan de Acción Nacional para la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres, que está liderando el SERNAM.
- El proyecto de Comunidad Mujer que busca romper con los estereotipos de género en la educación, trabajando con establecimientos educacionales en un contexto de reforma de la educación, aliándose con UNESCO y con otras iniciativas más amplias del Banco Interamericano de Desarrollo.

Por otra parte, las organizaciones participantes destacan la ausencia de información y de asistencia técnica o espacios de diálogo con otros proyectos similares de ONU Mujeres en la región, o bien de mayor cercanía con las especialistas regionales en estas temáticas, especialmente en temas emergentes para conocer y aprender de otras experiencias, incluso de otras agencias de NNUU.

Lo mismo ocurre a nivel territorial, no se pensó ni favoreció un acercamiento entre organizaciones que trabajaron proyectos en misma área temática o incluso en el mismo territorio, de manera de avanzar en un mejor posicionamiento e incidencia en el nivel local.

De todas maneras, es importante recalcar el desarrollo del Taller de comunicación estratégica como un espacio de interacción y de formación común que podría haberse replicado para otras temáticas.

Hallazgo 13

El programa tuvo un importante gasto en gestión, en desmedro de los aportes directos a las organizaciones

De acuerdo a la información disponible el Programa se implementó desde enero de 2014 hasta junio del 2016 y su presupuesto disponible total fue de EUR 520,000 (US\$ 677,966). Cada organización seleccionada recibió un monto aproximado de EUR 20,000. No obstante, la gestión del mismo significó un gasto de EUR 313.552 en subvenciones directas a las organizaciones participantes. Esto implicó que los gastos de gestión del mismo fueron de aproximadamente un 40% del total del Programa.

Tabla 4: Distribución de gastos totales del programa en Euros

	Presupuesto	Gastos (a)	Saldo	TOTAL	% de gasto
	Euros (€)	Euros (€)	Euros (€)	EUROS	total
Recursos Humanos	116.462	114.525	1.937	116.462	22
Viajes	11.160	6.328	4.832	11.160	2
Equipos y material	4.000	1.374	2.626	4.000	1
Oficina local	16.000	9.510	6.490	16.000	3
Otros Costes/servicios	37.100	11.490	25.610	37.100	7
Otros Costes directos elegibles	2.100	2.115		2.115	0
Subvenciones a las organizaciones	313.552	119.020	194.517	313.537	60
Costes administrativos	19.626	18.505	1.121	19.626	4
Total	520.000	282.867	237.133	520.000	100

(a) Gastos del período al 31 de octubre de 2015.

Fuente: Informe Financiero de Progreso al donante

3. En el nivel de resultados (Eficacia, Sostenibilidad y Apropiación)

Hallazgo 14

Los antecedentes recogidos dan cuenta del logro de los resultados esperados para el Programa en el período

“Existe asimismo un alto interés por parte de organizaciones de la sociedad civil, en general, por el programa. Esto también ha significado que organizaciones que no han trabajado tradicionalmente los temas de género se interesen en aportar para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. Este alto interés ha quedado de manifiesto en el alto número de propuestas recibidas de distintas regiones de Chile (181 propuestas en total, contando primera y segunda convocatoria). Además, de la alta necesidad por obtener recursos para sus acciones, que han expresado las organizaciones feministas y de grupos de mujeres del país. El factor de riesgo establecido ante un posible bajo interés por parte de las organizaciones mencionado en el marco lógico no corresponde al interés real por parte de la sociedad civil chilena”³⁸.

³⁸ ONU Mujeres (2015). Informe narrativo del Programa (Documento interno).

Tabla 5: Proyectos postulantes y elegidos según convocatoria

Convocatorias	N° de proyectos postulantes	N° de propuestas admitidas	N° de proyectos aprobados	% de proyectos aprobados/postulantes
Convocatoria 1	111	91	10	9
Convocatoria 2	70	64	5	7
TOTAL	181	155	15	8

Fuente: ONU Mujeres (2015). Informe narrativo (Documento interno)

Los principales logros informados por el programa durante el período³⁹:

- Se cuenta con una estructura orgánica sólida, que ha cumplido su rol y objetivo;
- Se han llevado a cabo dos convocatorias para proyectos en las tres líneas temáticas definidas;
- Se han financiado 15 proyectos conforme a los requisitos acordados y estos proyectos han finalizado con satisfacción de las contrapartes.

En términos globales, se aprecia que la distribución de proyectos según línea temática ha sido más significativa en los proyectos vinculados al área de participación y liderazgo. Durante la primera convocatoria se recibió un alto número de propuestas en el área de empoderamiento económico, en comparación a las otras dos áreas prioritarias, cerca del 45% de propuestas recibidas. Esto da cuenta, de cierta manera, del perfil de las organizaciones postulantes de la primera convocatoria y también de las necesidades vinculadas a la autonomía económica de las mujeres. Esto también ha evidenciado la necesidad de generar mayor intercambio de experiencia entre las organizaciones en las tres áreas prioritarias. Según las y los entrevistados las propuestas que postularon pueden estar relacionadas con las instituciones y plataformas comunicacionales de difusión de las convocatorias y el monto de los recursos involucrados.

Tabla 6: Número y porcentaje de proyectos aprobados según área temática

Áreas temáticas de los proyectos	N° de proyectos aprobados	% de proyectos aprobados según postulantes	% de proyectos aprobados según áreas temáticas
Empoderamiento económico	3	7	20
Violencia	4	25	27
Participación y liderazgo	8	28	53
TOTAL	15	16	100

Fuente: ONU Mujeres (2015). Informe narrativo (Documento interno)

El número de proyectos postulados no varió sustantivamente entre las dos convocatorias realizadas en el período analizado. Junto con ello, al analizar las entidades participantes, es posible observar que varias de ellas se repiten en su postulación en ambas convocatorias no así en su selección.

Igualmente se aprecia una expectativa, demanda insatisfecha y falta de información adecuada en el caso de las Municipalidades, las cuales postularon sus proyectos, sin conocer adecuadamente las bases y, por lo tanto, sin cumplir con los requisitos de las mismas⁴⁰. En ese sentido, este aspecto constituye una oportunidad de mejora en relación a la difusión de las convocatorias para no generar falsas expectativas ni cargas de trabajo en la elaboración de los proyectos.

Hallazgo 15

El programa contó con un alcance territorial más allá de la región Metropolitana

Es importante resaltar el alcance territorial de los proyectos, toda vez que algunos de ellos fueron ejecutados en regiones diferentes de la región Metropolitana. En definitiva, se acercó a dinámicas más locales con el objetivo de

³⁹ ONU Mujeres (2015). Informe narrativo del Programa (Documento interno).

⁴⁰ De 111 postulaciones, 15 proyectos fueron considerados inadmisibles en la primera convocatoria por no cumplir con los requisitos, y de éstos 6 fueron Municipalidades.

posicionar a las organizaciones en nuevas comunas. Esto implicó en varias oportunidades redimensionar el tema de los traslados a reuniones de todos los equipos o de visitas a actividades en terreno.

Tabla 7: Alcance territorial de los proyectos aprobados

Línea de trabajo	Nombre del proyecto	Territorio de ejecución
Autonomía económica	1. "Autonomía económica de las mujeres: desnaturalizando sesgos de género en la educación".	Región Metropolitana y Valparaíso
Autonomía económica	2. "Mujeres Empresarias y el Fomento Económico Local".	Comuna de Santiago, Región Metropolitana
Autonomía económica	3. "Empoderamiento de Temporeras agroexportadoras de ANAMURI"	Provincias de Curicó y Los Andes
Violencia contra las mujeres	4. "Adolescentes líderes por la tolerancia cero hacia la violencia contra las mujeres".	La Serena y Coquimbo
Violencia contra las mujeres	5. "Mujeres rurales del Maule organizadas contra la violencia machista".	Talca y Curicó
Violencia contra las mujeres	6. "Acoso sexual callejero en Chile: Incidencias políticas y públicas sobre una forma de violencia de género no reconocida en el país".	Región Metropolitana y Valparaíso
Violencia contra las mujeres	7. "Monitoreo fronterizo de instrumentos para la prevención y atención de mujeres afectadas por la violencia sexual y de dinero en contextos migratorios mixtos".	Región Metropolitana
Participación y liderazgo	8. "Fortalecimiento y desarrollo de la Federación Nacional de Trabajadoras de Casa Particular".	Arica y Parinacota, Antofagasta, Concepción, Maule y Metropolitana
Participación y liderazgo	9. "Incorporación de las demandas de las mujeres en el proceso de debate de una nueva Constitución en Chile".	Región Metropolitana
Participación y liderazgo	10. "Coordinación de Concejalas Indígenas para las Políticas Públicas Locales".	24 comunas de Chile con presencia indígena
Participación y liderazgo	11. "Promoviendo la Agenda de Género de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) a dirigentas sindicales".	Regiones Metropolitana, Valparaíso y O'Higgins
Participación y liderazgo	12. "Apoyo en la construcción de discursos y fortalecimiento de las voces de las mujeres dirigentes sindicales en el proceso de gestión de la actual agenda laboral chilena".	Concepción
Participación y liderazgo	13. "Fortaleciendo vocerías y liderazgos de las mujeres lesbianas para un advocacy legislativo y social"	Región Metropolitana, Quinta y del Bío-Bío
Participación y liderazgo	14. "Visibilizando al movimiento por los Derechos Humanos de las mujeres: Traspaso de experiencias de comunicación estratégica para organizaciones de mujeres y feministas"	Región Metropolitana
Participación y liderazgo	15. "Chile inclusivo: la llegada de las mujeres al parlamento"	Regiones de Coquimbo, Valparaíso y Los Lagos

Fuente: ONU Mujeres (2015). Informe narrativo (Documento interno)

Hallazgo 16

El programa cuenta con un marco de resultados que define su diseño, pero que es débil respecto de qué capacidades institucionales u organizativas se fortalecieron o consolidaron en las organizaciones participantes

En términos generales, se observa que tanto los indicadores como las metas son coherentes con el diseño global del Programa, sin embargo, para el propósito del mismo, no se puede verificar el aporte cualitativo a las organizaciones receptoras desde su dimensión institucional (no existen indicadores para ello) y menos en la perspectiva de sostener sus acciones en el tiempo, como se espera que suceda tal como se ha descrito en el análisis de pertinencia.

Igualmente, los resultados están formulados de manera muy concreta y existe una brecha entre éstos y los propósitos del programa y de los propios proyectos, que coloca a los proyectos en una situación compleja que supera con creces

las posibilidades de acción de los mismos con los aportes del *grant*, lo que además no se contempla para ser evaluado ni monitoreado como se ha visto en este informe anteriormente.

Tabla 8: Marco de resultados del Programa

<p>Outcome:</p> <p>Apoyar acciones que incidan en el diseño y/o puesta en marcha de políticas públicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres chilenas en los ámbitos de la eliminación de la violencia de género, el empoderamiento económico y el liderazgo y la participación política de las mujeres</p>	<p>Grado de cumplimiento:</p> <p>Cada una de las organizaciones receptoras de recursos del Programa se propuso aportar en relación al problema que detectó y sobre el cual ya tenía conocimiento y metodologías probadas de acción.</p> <p>Las estrategias comunes entre ellas, se pueden agrupar en torno a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización y visibilización: <ul style="list-style-type: none"> – El acoso sexual callejero como una forma de violencia de género; – Los estereotipos de género presentes en la educación que están a la base de la segregación del mercado laboral para hombres y mujeres; – Los derechos laborales de las trabajadoras de casa particular, sector tradicionalmente excluido de la regulación en las relaciones de trabajo; – La suma de maltratos y discriminaciones que viven las mujeres refugiadas o solicitantes de asilo; – Las formas que asume la violencia de género en territorios rurales. 2. Incidencia en el marco jurídico e institucional <ul style="list-style-type: none"> – Prepararon de proyecto de ley que brinda protección a los derechos de filiación de las hijas e hijos de parejas del mismo sexo. – Aprobación (en abril de 2016) la ley que penaliza el acoso sexual callejero – Propuestas al Municipio con medidas para fortalecer el emprendimiento de las mujeres en la comuna de Santiago. – Convenio con el Ministerio de Educación para la formación de docentes que evite la reproducción de estereotipos de género en la educación, aportando así al desarrollo de políticas públicas sectoriales. 3. Defensa y denuncia en vulneración de derechos <ul style="list-style-type: none"> – Se llevó a cabo un Tribunal Ético sobre los efectos de los agro tóxicos sobre la salud de las y los trabajadores y la indefensión en particular de trabajadoras migrantes en medios rurales. – Estudiantes de enseñanza media llevaron propuestas a parlamentarios para presionar por mejorar la efectividad de la legislación respecto de violencia de género. – Encuentros nacionales con autoridades públicas para llevar a cabo medidas que garanticen el ejercicio de los derechos contemplados en la nueva ley para trabajadoras de casa particular. – Concejalas indígenas identificaron una agenda de defensa de sus derechos en las políticas locales para reforzar su capacidad de incidencia en los gobiernos municipales.
--	---

Outputs	Indicadores	Grado de cumplimiento a la fecha
<p>Se han financiado 15 proyectos de organizaciones de la sociedad civil chilena dirigidos a promover la eliminación de la violencia de género, el empoderamiento económico y/o el liderazgo y la participación política de las mujeres, mediante un programa conjunto entre la Unión Europea y ONU Mujeres</p>	<p>Output 1.1:</p> <p>Indicador: nº de proyectos de organizaciones de la sociedad civil chilena dirigidos a promover la eliminación de la violencia de género, el empoderamiento económico y/o el liderazgo y la participación política de las mujeres chilenas implementados.</p> <p>Meta: 15 proyectos implementados</p>	<p>15 proyectos seleccionados e implementados.</p> <p>100% de cumplimiento</p>
<p>Se han fortalecido las capacidades técnicas y políticas y/o la concertación de las organizaciones de la sociedad civil chilena para incidir en la formulación y/o implementación de políticas públicas y procesos legislativos a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres</p>	<p>Output 1.2:</p> <p>Indicador: nº de reuniones conjuntas entre las organizaciones de la sociedad civil para fomentar el trabajo en red y la concertación.</p> <p>Meta: 3 reuniones conjuntas</p>	<p>3 reuniones realizadas entre las organizaciones de la sociedad civil participantes del programa.</p> <p>100% de cumplimiento</p>
<p>Se ha reforzado el diálogo político entre las organizaciones de la sociedad civil chilena y los poderes públicos en los ámbitos de eliminación de la violencia de género, empoderamiento económico y liderazgo y participación política de las mujeres.</p>	<p>Output 1.3:</p> <p>Indicador 1: nº de espacios de diálogo en los que participan organizaciones de la sociedad civil y poderes públicos chilenos</p> <p>Meta: 6 espacios de diálogo</p> <p>Indicador 2: nº de organizaciones de la sociedad civil y poderes públicos chilenos que participan en el seminario</p> <p>Meta: 20 (15 organizaciones de la sociedad civil y 5 poderes públicos chilenos)</p>	<p>Indicador 1:</p> <p>5 espacios de diálogos realizados</p> <ul style="list-style-type: none"> – Conversando con Rana Hussein, Violencia de Género, Cultura y Medios realizado el 25 de febrero 2015. – Estrategias para alcanzar la Igualdad de Género en Chile, realizado 27 de abril de 2015. – La Igualdad de Género en los Tiempos de la Politización, realizado el 11 de mayo de 2015. – El rol de los medios de comunicación en temáticas de género, con el periodista español Iñaki Gabilondo, realizado el 18 de mayo de 2015. – Panel de discusión sobre Eliminación de la Violencia contra las Mujeres el 25 de noviembre en el marco del lanzamiento del documental Verdad al Viento. <p>80% de cumplimiento. Pendiente dos diálogos con instituciones públicas</p> <p>Indicador 2:</p> <p>Seminario del programa no se realizó como estaba planificado luego del cierre del presente informe.</p> <p>0% cumplimiento.</p>

Outputs	Indicadores	Grado de cumplimiento a la fecha
Se ha incrementado el conocimiento sobre la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres en Chile, dando visibilidad al compromiso de la Unión Europea y de ONU Mujeres	<p>Output 1.4:</p> <p>Indicador 1: nº de documentos de difusión elaborados</p> <p>Meta: 1 documento de difusión elaborado</p> <p>Indicador 2: nº de experiencias, buenas prácticas y/o recomendaciones recopiladas en el documento de difusión</p> <p>Meta: 5 experiencias, buenas prácticas y/o recomendaciones recopiladas.</p> <p>Indicador 3: nº de boletines electrónicos publicados con los resultados del programa</p> <p>Meta: 3 boletines electrónicos</p>	<p>Indicador 1: Se está elaborando actualmente un documento que sistematiza los resultados del programa.</p> <p>Actividad está en curso al finalizar este informe.</p> <p>Indicador 2: Se está realizando un video que acompañará la sistematización con información del programa.</p> <p>Actividad está en curso al finalizar este informe.</p> <p>Indicador 3: 3 boletines publicados</p> <p>100% de cumplimiento</p>

Fuente: ONU Mujeres (2015) Informe de progreso (Documento Interno) y entrevistas a organizaciones.

Hallazgo 17

No se cuenta con una evaluación de los resultados directos de los proyectos ejecutados en los territorios y, por lo tanto, una valoración particular del aporte de cada experiencia del proyecto

En el marco de la presente evaluación, se tuvo acceso a 9 de los reportes de informes finales de los proyectos (No se pudo revisar a la fecha 6 de ellos). En general, se observó el requerimiento de contar con mayor información acerca de los resultados específicos y contextualizados de los proyectos financiados, para lo cual, se contó con evidencia de un proceso en curso de sistematización de las iniciativas aprobadas, de manera de contar con una memoria del proceso y de sus aportes concretos, más allá de los límites y alcances de esta evaluación.

En torno a esta debilidad, es preciso definir lo que se entiende por organizaciones fortalecidas y por aportes a las políticas públicas, de manera que los proyectos respondan de manera más coherente con ese planteamiento. Ello actualmente no se produce, dado que no se definen los estándares que permitirían considerar a las organizaciones consolidadas o fortalecidas para trabajar en igualdad de género, de cara al avance de políticas públicas exitosas. También sería necesario que se definieran las modalidades para identificación de las necesidades concretas de fortalecimiento de las organizaciones, de manera de garantizar que los proyectos respondan a ellas y no sólo al interés temático de las organizaciones donantes o ejecutora (en este caso ONU Mujeres).

Hallazgo 18

Las personas entrevistadas identifican factores facilitadores vinculados con las diferentes dimensiones involucradas en su implementación, lo que da cuenta de su relevancia e integralidad.

Pese a que una característica y, al mismo tiempo, fortaleza del Programa fue contar con iniciativas muy diversas, se hace necesario identificar las particularidades de la implementación en tanto genera nuevos requerimientos para ONU Mujeres en este contexto de diversidad.

Tabla 9: Factores facilitadores de la implementación del Fondo según actores entrevistados/as

	Facilitadores
FACTORES DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil a recibir la cooperación • Existencia y prestigio de agencias de SNU en el país y de la UE
FACTORES INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de ONU Mujeres en el país • Financiamiento asegurado a través del programa de cooperación de la Unión Europea • Financiamiento para cada una de las iniciativas
FACTORES DE LOS PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contrapartes activas y con experiencia en proyectos por parte de las organizaciones • Calidad técnica de los equipos ejecutores


Fuente: Entrevistas y Cuestionario

Uno de los aspectos ausentes y limitantes fueron la escasez de espacios de diálogo tanto por parte del Programa como de las organizaciones con entidades públicas vinculadas a la participación, de manera que el modelo de programa pudiera ser apropiado por la institucionalidad vigente, aprendiendo de la experiencia y facilitando la sustentabilidad del mismo en años siguientes.


V. Conclusiones

La evaluación ha llegado a las siguientes conclusiones estructuradas en torno a los niveles de análisis de cada criterio de evaluación. Se indica también una propuesta de calificación (tipo semáforo⁴¹) respecto del grado de mejora que se requiere.

a) En relación con el diseño

 Consolidar buenas prácticas
El Programa ha sido un instrumento pertinente para apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de la Sociedad Civil centradas en la igualdad.
La igualdad de género viene siendo una prioridad de política para el país desde hace varios años, sin embargo, estos procesos no han estado exentos de lentitud y dificultades. La GEWE también forma parte de los acuerdos de cooperación entre la Unión Europea y las agencias del SNU, así como de la Agenda de Desarrollo 2030.
En ese contexto, el programa constituyó una modalidad innovadora de respaldar y fortalecer las acciones que venían desarrollando o que querían implementar 15 organizaciones de la Sociedad Civil chilena.
En su diseño destaca también el hecho que se haya identificado como uno de sus actores protagónicos a organizaciones de la sociedad civil, lo que es inédito en el país respecto de otros Fondos de recursos públicos, máxime cuando las organizaciones fueron específicamente aquellas que trabajan por la igualdad de género.
Por otra parte, el posicionamiento de ONU Mujeres como entidad del SNU en el país y como interlocutor imparcial ha facilitado la puesta en marcha e implementación del Programa para convocar y articular a un conjunto de actores de la sociedad civil como también de la comunidad de donantes europeos y del Estado de Chile a través del MAM.

b) En relación con los procesos

 Consolidar buenas prácticas
El Programa ha logrado instituir procesos de gestión que han contribuido a una relación fructífera entre los actores involucrados en pos de los objetivos propuestos.
El Programa ha logrado implementar con éxito las dos convocatorias del período analizado. No han existido denuncias sobre mal uso de los recursos, lo que da cuenta de la existencia de un adecuado sistema y procedimientos de control. No obstante, los desembolsos no han llegado a las organizaciones oportunamente y de acuerdo a lo planificado, especialmente a las organizaciones de la segunda convocatoria.
Los instrumentos de postulación y planificación son amigables y útiles a juicio de los implementadores, salvo en lo que refiere a la rendición de recursos y monitoreo de los proyectos.

⁴¹ El color rojo señala la necesidad de incorporar mejoras sustantivas, el amarillo introducir algunas mejoras y el verde consolidar las buenas prácticas llevadas a cabo.

c) En relación a los resultados, la sostenibilidad y la apropiación



Introducir algunas mejoras

El Programa logró implementar avances importantes respecto de los objetivos que se propuso con las acciones desarrolladas a través de los 15 proyectos. Sin embargo, no existe evidencia suficiente que permita afirmar que se han producido transformaciones efectivas y duraderas vinculadas a este logro del resultado esperado.

El marco de resultados define con claridad los productos esperados, sin embargo, sus resultados son muy amplios y en la práctica, no incorpora acciones que permitan operativizar dicha amplitud.

En este contexto, el Programa se ha implementado fundamentalmente en la perspectiva de alcanzar los objetivos desde su perspectiva temática, siendo débil en sostenibilidad y apropiación más allá de los temas por parte de las organizaciones.

De todas maneras, es importante reconocer que ha logrado constituirse como un instrumento útil al diseño de políticas públicas, en el sentido de contar con mecanismos específicos y recursos destinados a apoyar las acciones de las organizaciones de la sociedad civil en pos de la igualdad de género. Este mecanismo puede ser reproducido -con algunos ajustes- por parte de organizaciones públicas para favorecer, fortalecer o sostener acciones de las OSC.

Existen factores facilitadores vinculados al contexto, a las capacidades institucionales de los equipos a cargo y a las propias capacidades de los organismos ejecutores de los proyectos. No obstante, se requiere más precisión acerca del aporte de estos financiamientos al fortalecimiento de las OSC de modo específico y particular.

Se requiere también contar con una mirada más agregada, en el sentido de articulación de las OSC según temáticas, según territorios o según agendas propias de su trabajo, para aprovechar las sinergias y fortalecer el trabajo articulado en perspectivas de futuro.



Consolidar buenas prácticas

El Programa cuenta con respaldo normativo y orgánico que le permite proyectarse en el tiempo o bien utilizar su diseño en experiencias similares.

El Programa cuenta con el respaldo de organizaciones de reconocido prestigio en el ámbito de la cooperación, lo que permite valorar la oportunidad de revisar su diseño e implementación en diferentes fases y con la posibilidad eventual incluso de ampliar sus líneas de trabajo hacia objetivos específicos de fortalecimiento y/o ampliar el volumen de recursos para las organizaciones.

No obstante, tan importante como la continuidad del Programa es la sustentabilidad de las iniciativas apoyadas. En este aspecto, existen oportunidades importantes de mejora, en primer lugar, fortaleciendo este criterio en la selección de los proyectos. En segundo lugar, los equipos técnicos han recogido el aprendizaje de la importancia de apoyar a las propias organizaciones para su funcionamiento y acción en terreno. En tercer lugar, habría que revisar la posibilidad de que se cuente con mayor cantidad de recursos y tiempos para la ejecución de los proyectos, y que se apoye el acceso a asistencia técnica a demanda de las organizaciones o bien la contratación de personal especializado en sus proyectos sin restricciones respecto del porcentaje de recursos del total del proyecto.

Por otra parte, los compromisos establecidos en las declaraciones relativas a la eficacia de la ayuda apuntan a la importancia de dirigir la cooperación al fortalecimiento de capacidades de los actores locales para facilitar la apropiación. La visibilización de este aporte en los proyectos es incipiente e innovadora al definir un alcance territorial fuera del marco de la Región Metropolitana, tal como fue definido en las convocatorias.



Introducir algunas mejoras

Con la información disponible, no ha sido posible evidenciar que el Programa haya logrado disminuir las desigualdades y discriminaciones de género en el país que puedan ser atribuibles a los proyectos.

No se ha logrado acceder a la información de los proyectos que permita dar cuenta de las transformaciones de más largo alcance por parte de los mismos, aunque tampoco ha sido el objeto ni la modalidad de la presente evaluación.

Pese a que la información proveniente de la implementación de los proyectos no es completa respecto de sus procesos ni de su alcance al cierre de los mismos, se pueden extraer algunos casos ilustrativos: a) SINTRACAP en un contexto de reforma laboral ha logrado posicionarse como organización que lidera el proceso de difusión e incidencia de los derechos de las trabajadoras de casa particular y del Convenio 189 de la OIT; b) El proyecto de Ley sobre acoso callejero que instaló la temática en un momento crucial de la discusión; c) El proyecto que busca romper con los estereotipos de género en la educación con docentes; d) La inclusión de las mujeres al debate sobre Reforma constitucional en el país.

A juicio de la evaluación, el impacto más relevante de la iniciativa -en esta fase- apunta a propiciar una valoración simbólica y estratégica del aporte de las organizaciones de la sociedad civil una vez que acceden a recursos que les permiten realizar acciones y visibilizarlas en pos de la igualdad de género.

VI. Recomendaciones

A partir de los hallazgos y las conclusiones de la evaluación se entregan un conjunto de recomendaciones y sugerencias de mejora. Las recomendaciones están organizadas en torno a dimensiones estratégicas, señalando aspectos generales y también sugerencias específicas de acciones, mecanismos o instrumentos que faciliten la incorporación de estos cambios.

Dimensión	Recomendación general	Acciones, mecanismos e instrumentos específicos sugeridos	Actores involucrados
Diseño del Proyecto	Identificar las áreas de fortalecimiento organizacional para orientar la aprobación de los proyectos. Superar la lógica temática y focalizarse en los aspectos de mejoras y consolidación de las organizaciones para desarrollar su labor en pos de la igualdad de género.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar las convocatorias y sus instrumentos de manera de: i) Distinguir los ámbitos de fortalecimiento a trabajar según debilidades de las organizaciones; ii) Ampliar el número y tipo de organizaciones que postulan; iii) Promover una mayor sostenibilidad de las acciones que realizan las OSC en sus campos específicos de acción por la igualdad de género. 2. Incorporar indicadores de resultados que permitan aproximarse al aporte del Programa en materia de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las organizaciones financiadas. 3. Desarrollo de talleres de inducción a potenciales interesados en postular sus propuestas, incluir un módulo sobre políticas públicas para la igualdad de género y estrategias comunicacionales, para sintonizar las perspectivas de los proyectos que se presenten. 4. Realizar una sola convocatoria con un mayor número de proyectos dado que el programa global tiene un alcance temporal y de recursos limitados. 5. Homologar cuestiones conceptuales, metodológicas y de criterios de selección de proyectos en el diseño de futuras convocatorias. 6. Incorporar dentro del formulario de postulación y dentro de los criterios de evaluación la identificación de las capacidades que serán fortalecidas en las OSC como fruto del proyecto. 	<p>ONU Mujeres</p> <p>Unión Europea</p>
Gestión del conocimiento	Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento que permita aprovechar y poner a disposición de múltiples actores la producción de conocimientos y buenas prácticas que se desarrollan en el marco de la implementación de los proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento, identificando responsables y destinando recursos adecuados. 8. Se sugiere fortalecer las plataformas web del Programa y de las organizaciones, publicando los proyectos seleccionados, sus avances y resultados alcanzados, así como materiales o insumos relacionados con las temáticas que abordan. 9. Llevar a cabo al menos un encuentro semestral entre las organizaciones adjudicatarias de proyectos, para generar intercambio de experiencias, aprendizajes y contactos. 10. Elaborar un formato de transferencia de las experiencias (registros, memorias, etc.) según la particularidad de cada una, considerando las distintas etapas de la implementación de cada proyecto por área temática. 	<p>ONU Mujeres</p> <p>Unión Europea</p> <p>Organizaciones postulantes y adjudicatarias</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 11. Incluir como parte del cierre de cada proyecto la entrega de un breve material audiovisual que resuma la experiencia, sus logros y desafíos pendientes. 12. Alentar el desarrollo de instancias de reflexión sobre experiencias de cooperación Sur-Sur y temáticas relacionadas, en alianza con redes de organizaciones de la sociedad civil, otros organismos públicos y agencias de las Naciones Unidas. 13. Incorporar dentro de la estrategia comunicacional un componente de difusión hacia los organismos públicos relacionados, de manera que conozcan y puedan involucrarse en nuevos vínculos con las OSC para el desarrollo de las iniciativas comunes o sinérgicas. 	
Estructura orgánica de soporte del Programa	Fortalecer el equipo encargado de la gestión y sus instrumentos de seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> 14. Revisar la distribución de funciones en el equipo técnico de gestión para asegurar que puedan cumplirse de forma eficiente, considerando las lecciones aprendidas de esta experiencia. 15. Se requiere precisar las tareas y alcance de la labor de los diferentes integrantes de las instituciones implicadas en el Programa (ONU Mujeres y la Unión Europea), para evitar duplicidades o sobrecargos de actividades. 16. Comunicar a todos los postulantes los resultados de la evaluación de sus proyectos y establecer un mecanismo de aclaración de dudas u objeciones. 17. Considerar dentro de las actividades del programa el desarrollo de iniciativas de fortalecimiento de capacidades de diseño e implementación de proyectos para potenciales adjudicatarios del Programa. 18. Realizar anualmente una reunión de evaluación con el Comité Directivo, que permita rendir cuentas sobre los logros alcanzados, los obstáculos y aprendizajes. 	<p>ONU Mujeres Unión Europea</p>
Sostenibilidad	Fortalecer la sostenibilidad de las iniciativas aplicando los principios de la Declaración de París sobre eficacia de la cooperación al desarrollo (apropiación, alineamiento, armonización, gestión basada en resultados, responsabilidad mutua).	<ul style="list-style-type: none"> 19. Existe la necesidad y demanda de aprendizaje institucional del Estado respecto de la modalidad y esquema de ejecución de este programa, especialmente en un contexto de creación de nueva institucionalidad pública en el país (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género). Se trata de mejorar el diseño para hacerlo más sostenible y que cuente con espacios de diálogos entre OSC y aparato público de manera sistemática, para facilitar su apropiación como mecanismo de participación por parte de este último. 20. Incorporar puntajes adicionales a aquellas OSC postulantes que desarrollen propuestas que incluyen: “Capacidad de incidencia y/o replicabilidad de la iniciativa propuesta”. 21. Acompañar a los proyectos seleccionados en el establecimiento de vínculos con agencias de NNUU y/u organismos públicos para apoyar la permanencia del aporte realizado. 	<p>ONU Mujeres Unión Europea Gobierno de Chile Agencias del SNU Organizaciones de la Sociedad Civil</p>

VII. Lecciones aprendidas

A partir de la información recolectada, el análisis desarrollado y los aprendizajes planteados por los propios actores del proceso, se destacan las siguientes lecciones aprendidas:

1. En relación al contexto:

- *El sector de la sociedad civil se ha debilitado y son pocas las organizaciones que tienen la capacidad institucional de responder de manera oportuna y adecuada a una iniciativa de esta naturaleza:* en efecto, si bien la sociedad civil es un sector dinámico, donde surgen constantemente nuevas asociaciones, sus capacidades de gestionar proyectos son limitadas. Por ello, es probable que las postulantes sean pocas y se repitan en los concursos, lo que requiere de destinar esfuerzos especiales por ampliar la difusión del Fondo, acompañar la articulación con otras organizaciones contrapartes e involucrar a las agencias del SNU para que faciliten la llegada entre sus socios.

2. En relación a la convocatoria:

- *Se requiere fortalecer las capacidades de diseño de proyectos de los potenciales postulantes:* Las organizaciones postulantes más nuevas no necesariamente saben diseñar proyectos con enfoque de marco lógico, por lo que se puede organizar talleres previos a las convocatorias y ofrecer acompañamiento técnico en un primer momento de formulación de las propuestas.
- *Es importante delimitar las temáticas y prioridades con anterioridad a las convocatorias y explicitarlas claramente en las bases:* con la experiencia adquirida a través de las 2 convocatorias realizadas, es posible afirmar que el Programa recibió proyectos muy diversos, lo que se tradujo posteriormente en dificultades para evaluarlos y comunicar su selección. Por ello, vale la pena que el Comité Directivo defina los ámbitos y áreas prioritarias (en particular si se definen áreas de fortalecimiento más que temáticas) en las que se podrán desarrollar los proyectos, así como aquellas Organizaciones que no son admisibles para el financiamiento (por ejemplo, Municipios o Universidades).

3. En relación a la gestión administrativa:

- *Diferencias en la capacidad de ejecución de los proyectos, según el tipo de ejecutor:* en general, las organizaciones de la sociedad civil con mayor experiencia (las que tienen un alcance de ONG) implementan con mayor facilidad y agilidad las actividades, mientras que en el caso de organizaciones nuevas y con poca experiencia en gestión de proyectos, presentan más dificultades en los temas de gestión. Conociendo este aspecto, se podría evaluar si se priorizan determinadas OSC (con ciertas características) o se buscan arreglos de gestión que anticipen problemas administrativos.
- *La gestión del Programa posee más recursos administrativos que los presupuestados:* el acompañamiento a los proyectos, así como los procesos de selección de las iniciativas en cada convocatoria (especialmente en la segunda) ha exigido mayor dedicación de recursos humanos que los planificados inicialmente. Ambas instituciones han debido incorporar más personal a los equipos técnicos, lo que es necesario considerar en el futuro en Programas similares a este. Lo mismo ha ocurrido con las OSC, las cuales se han llevado una carga administrativa que no estaba presupuestada inicialmente.
- *Hay algunos instrumentos que requieren ser precisados para apoyar una adecuada implementación:* es el caso, por ejemplo, de la falta de definición de plazos para presentar el Plan de Trabajo en los proyectos aprobados, o documentación de respaldo de las organizaciones respecto de sus capacidades financieras y administrativas. Contar con anticipación con los antecedentes necesarios para una adecuada gestión permite prever una serie de dificultades que se pueden presentar.
- *La transparencia del proceso de selección y adjudicación es un factor clave en la legitimidad de un Fondo concursable:* si bien es cierto que se avanzó mucho en esta etapa en la transparencia de todos los procesos, en lo referido a la selección de los proyectos ha sido más débil y se precisa buscar mecanismos de información a

las organizaciones postulantes, tanto a las que han sido elegidas como aquellas que han quedado fuera, y las razones.

4. En relación a los resultados

- *Contar con un Comité Directivo que orientó estratégicamente al programa es clave para su fortaleza institucional:* esta instancia funcionó regularmente, sin enfrentar conflictos o bloqueos en el proceso de toma de decisiones.
- *Los proyectos que cuentan con organizaciones de trayectoria en la temática tienen una mayor garantía de éxito:* la experiencia previa y el compromiso de las organizaciones “históricas” de la igualdad de género favorecen el logro de los objetivos dado que existe la expertise temática, los equipos han tenido mayor experiencia en desarrollo e implementación de proyectos y en el caso de expresiones territoriales, las comunidades locales les reconoce su aporte por su posicionamiento previo.
- *Para maximizar los resultados, se requiere articular los proyectos que funcionan en un mismo territorio y en una misma área temática:* la coordinación entre las iniciativas produce sinergia entre las acciones y reconocimiento entre las contrapartes locales que la ven como parte de un proceso más amplio de lucha por la igualdad de género.

VIII. Anexos

Anexo 1: TDR de la evaluación (se adjunta PDF)

Anexo 2: Matriz de evaluación

Anexo 3: Pauta básica de entrevistas y cuestionario on-line

Anexo 4: Bibliografía y documentación consultada

Anexo 1: TDR de la evaluación

Objetivo	Contratar servicios de consultoría para la evaluación final del programa “Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promuevan la igualdad de género”
Duración	5 meses máximo
Lugar de destino	Santiago de Chile

I. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La agencia de las Naciones Unidas ONU Mujeres, basándose en la visión de igualdad consagrada en la Carta de las Naciones Unidas, trabaja para eliminar la discriminación en contra de las mujeres y las niñas; por el empoderamiento de las mujeres, y para lograr la igualdad entre mujeres y hombres como socios y beneficiarios del desarrollo, por los derechos humanos, en las acciones humanitarias, y en la paz y seguridad. Al colocar los derechos de las mujeres como el eje central de su labor, ONU Mujeres lidera y coordina los esfuerzos del Sistema de las Naciones Unidas para asegurar que los compromisos de igualdad y transversalidad de género se traduzcan en acciones en todo el mundo. Al mismo tiempo, ejerce un liderazgo sustantivo y coherente para apoyar las prioridades y los esfuerzos de los Estados Miembro, construyendo una asociación eficaz con el gobierno, la sociedad civil, así como con otros actores relevantes.

Las seis áreas de prioridad son:

1. Expandir las voces, el liderazgo y la participación de las mujeres.
2. Eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas.
3. Fortalecer la implementación de la agenda de paz y de seguridad de las mujeres.
4. Aumentar la autonomía económica de las mujeres.
5. Hacer que las prioridades en materia de igualdad de género sean esenciales en los planes, presupuestos y estadísticas nacionales, locales y sectoriales.
6. Implementar normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, sentando bases para la adopción de medidas por parte de los gobiernos y de otros interesados a todos los niveles.

Dos acuerdos internacionales forman la base de la labor de ONU MUJERES: la [Plataforma de Acción de Beijing](#), resultante de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en 1995, y la [Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer](#), considerada como la Declaración fundamental de los Derechos de la Mujer. El espíritu de estos acuerdos quedó reafirmado en la Declaración del Milenio y en los ocho [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#) establecidos para el 2015. Las resoluciones del Consejo de Seguridad, [1325 \(2000\)](#) sobre la mujer, la paz y la seguridad, y [1820 \(2008\)](#) sobre la violencia sexual en conflictos, también son referentes fundamentales para la labor de ONU MUJERES en apoyo a las mujeres en situaciones de conflicto y posteriores al conflicto.

II. ANTECEDENTES

En las últimas tres décadas, Chile ha experimentado algunos de los índices más altos de desarrollo en América Latina. Según el Informe de Desarrollo Humano 2013, Chile se ubica en el puesto número 40 de la clasificación mundial y en primer lugar en América Latina, con un valor IDH de 0,819 (en una escala de cero a uno), seguido por Argentina (45 en el ranking con valor de IDH de 0,811) y Uruguay (51 en el ranking con valor IDH de 0,792). El país ha mostrado avances importantes en el crecimiento económico y en la reducción de la pobreza, incluidas reformas significativas que garantizan la protección social de sus poblaciones más vulnerables. También en materia de igualdad de género, Chile ha experimentado notables

avances en las últimas décadas, en particular, en una mayor igualación de las capacidades y oportunidades de hombres y mujeres, en la existencia de un nuevo marco de leyes y políticas que promueven la igualdad, y en una mayor legitimidad de la igualdad de género en la sociedad.⁴² En sus esfuerzos por promover la igualdad de género, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), organismo creado por el Gobierno de Chile para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y que fue creado por la Ley N° 19.023, publicada el 3 de enero de 1991, ha implementado una serie de medidas para reducir la violencia de género, promover el acceso de las mujeres a las oportunidades económicas de empoderamiento y la participación política de las mujeres.

A pesar de estos avances, Chile mantiene altas cotas de desigualdad que obstaculizan el pleno desarrollo de importantes segmentos de la población chilena, en particular, de las mujeres. De acuerdo con el Índice de Desigualdad de Género del PNUD de 2008, que refleja medidas de desigualdad entre hombres y mujeres en cuestiones de salud reproductiva y acceso al mercado de trabajo, entre otros, Chile ocupa el lugar 53 de 109 países. Sin embargo, al revisar el índice de Potenciación de Género (IPG), que evalúa la participación de las mujeres en comparación con los hombres en distintas posiciones de poder, la clasificación de Chile cae drásticamente al lugar 75.

El comité de la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) ha señalado como tareas pendientes de Chile “impulsar cambios legales para asegurar igualdad de derechos y obligaciones en la administración de propiedad dentro del matrimonio, mejorar la representación femenina en cargos de elección popular mediante una ley de cuotas, y revisar las normas que sancionan el aborto.”⁴³ A su vez, el Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2010 que dedica su análisis a los avances y desafíos de la igualdad de género en Chile identifica como “núcleos duros que frenan el avance hacia la igualdad”, entre otros: la violencia en contra las mujeres que sigue afectando a un número importante de mujeres (aun cuando cada vez se denuncia más); las fuerzas de la discriminación que condicionan las trayectorias de las mujeres en el mercado laboral; el ejercicio de poder político, económico, simbólico y social, que sigue siendo predominantemente masculino.⁴⁴

La sociedad civil ha sido un actor importante, dando visibilidad a estos problemas en el discurso público y denunciando la necesidad de adoptar medidas para hacerles frente. Numerosas organizaciones no gubernamentales han puesto en marcha iniciativas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres chilenas. En muchos de estos esfuerzos, el gobierno ha trabajado con la sociedad civil o ha sido inspirado por las organizaciones en la adopción de nuevos programas. No obstante, la actuación de actores no gubernamentales como estos se ha visto cada vez más inhibida por la falta de recursos financieros de las instituciones gubernamentales e internacionales.

El papel que desempeñan estas organizaciones de la sociedad civil es crucial para garantizar la incorporación de la perspectiva de género en la formación de las políticas públicas, especialmente en la eliminación de la violencia de género, el empoderamiento económico y la participación política de las mujeres. En efecto, las organizaciones de mujeres chilenas han sido uno de los factores clave de los cambios en la igualdad de género experimentados en Chile, a pesar de que la heterogeneidad de sus agendas y estrategias ha hecho que su articulación como actor político con suficiente poder para incidir en el debate público haya sido limitado.⁴

Este Programa surge ante la disminución de los recursos disponibles para estas organizaciones no gubernamentales y las brechas persistentes en la igualdad de género en Chile y la necesidad de fortalecer las capacidades de articulación para fomentar el monitoreo y la incidencia política de la

⁴² PNUD-Chile (2010) *Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2010: los Desafíos de la Igualdad*, p.12.

⁴³ Citado en PNUD-Chile (2010), *Op.Cit.*, p.290.

⁴⁴ PNUD-Chile (2010), *Op.Cit.*, pp.294-296.

⁴ PNUD-Chile (2010), *Op. Cit.*, p. 292.

sociedad civil, con el objetivo de avanzar en las tres áreas descritas: reducir la violencia de género, promover el acceso de mujeres a las oportunidades de empoderamiento económico e incrementar el liderazgo y la participación política de las mujeres. Estas áreas coinciden con los objetivos estratégicos de ONU Mujeres y son igualmente áreas de priorización del SERNAM.

El programa tiene como período de implementación de tres años a partir de enero de 2015 y hasta junio del 2016.

Este programa está destinado a contribuir al fortalecimiento de las capacidades y mecanismos de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil chilena para influir en procesos legislativos y en la formulación y/o implementación de políticas públicas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Los resultados estratégicos articulados en la lógica de la intervención son:

1. Se han financiado 15 proyectos de organizaciones de la sociedad civil chilena dirigidos a promover la eliminación de la violencia de género, el empoderamiento económico y/o el liderazgo y la participación política de las mujeres, mediante un programa conjunto entre la Unión Europea y ONU Mujeres.
2. Se han fortalecido las capacidades técnicas y políticas y/o la concertación de las organizaciones de la sociedad civil chilena para incidir en la formulación y/o implementación de políticas públicas y procesos legislativos a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
3. Se ha reforzado el diálogo político entre las organizaciones de la sociedad civil chilena y los poderes públicos en los ámbitos de eliminación de la violencia de género, empoderamiento económico y liderazgo y participación política de las mujeres.
4. Se ha incrementado el conocimiento sobre la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres en Chile, dando visibilidad al compromiso de la Unión Europea y de ONU Mujeres.

El presupuesto de este programa es de EUR 520,000 (US\$ 677,966) y cada organización seleccionada recibió un monto aproximado de EUR 20,900.

III. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

Como parte del proceso de cierre del programa se ha establecido la necesidad de llevar a cabo una evaluación final del mismo, la cual se desarrollará bajo la modalidad de Consultoría externa independiente al final del programa conforme a la Política y la Estrategia de Evaluación de ONU Mujeres y las Normas y Estándares de Evaluación de UNEG (United Nations Evaluation Group).

El programa se rige por los procedimientos de monitoreo y evaluación de ONU Mujeres. Para asegurar el monitoreo y una recolección sistemática de información que permita medir el avance en las actividades y el progreso hacia los resultados esperados y que, a su vez, contribuya a que el programa pueda ser evaluado, se han realizado visitas periódicas a las organizaciones/proyectos, reuniones regulares con los/as actores involucrados/as, reportes financieros y narrativos regulares, entre otras actividades. En el caso particular de la evaluación final, ésta será planificada de forma conjunta por representantes de la Comisión Europea y de ONU Mujeres.

La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación es el programa: Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, efectos, actividades e insumos detallados en el Documento de Proyecto (PRODOC) acordado entre las partes y en las modificaciones aprobadas por el Comité Directivo del Programa, durante la fase de ejecución de las actividades.

La evaluación final tiene como objetivos:

- Medir el grado en que el Programa ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el diseño de la propuesta. (Pertinencia)
- Medir el grado de eficiencia organizativa, el uso de los recursos, y la velocidad en la entrega de los desembolsos. (Eficiencia)
- Medir el más bien el logro de los resultados previstos en el programa en los/las beneficiarios y participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del Programa. (Eficacia)
- Valorar la sostenibilidad de los resultados del Programa, en términos del fortalecimiento de las capacidades y mecanismos de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil chilena financiadas por el Programa. (Sostenibilidad)

Como resultado de esta consultoría, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones generadas serán utilizadas para apoyar a ONU Mujeres a mejorar su estrategia de trabajo con organizaciones de la sociedad civil en tres de sus líneas estratégicas: empoderamiento económico, eliminación de la violencia contra las mujeres y liderazgo y participación política de las mujeres.

IV. ENFOQUE METODOLÓGICO

Cumplimiento La evaluación estará basada sobre una metodología que incluye el enfoque de igualdad de género y de derechos humanos. Los documentos de referencia fundamentales serán:

<http://genderevaluation.unwomen.org/en/evaluation-handbook>

<http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>

La evaluación se desarrollará en acuerdo a los principios éticos y las Normas y Estándares de evaluación establecidos y acordados por UNEG:

<http://www.unevaluation.org/document/detail/21>

<http://www.unevaluation.org/document/detail/22>

La evaluación será realizada por un/a evaluadora independiente, aunque la metodología será detallada por el/la evaluador/a independiente al momento de la entrega del Informe Inicial (Inception Report) y acordada con el Grupo de Gestión de la Evaluación, los elementos fundamentales son:

- a. Considerando el tamaño y alcance del Programa, la metodología y el presupuesto deben considerar la implementación de un proceso rápido y participativo, que se base principalmente en las herramientas de levantamiento de información, triangulación de la información (cruce de la información recogida de diferentes entrevistados/as y a través de diferentes técnicas) y el uso de métodos mixtos (cuali-cuanti), grupos focales y revisión documental.
- b. Para la evaluación final se utilizarán los resultados, metas e indicadores presentados en el documento del programa acordado por la Unión Europea y ONU Mujeres.
- c. La evaluación final utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran abajo en la Sección: Preguntas para la evaluación, la disponibilidad de recursos y las prioridades de las partes interesadas. En todos los casos, el/la evaluador/a independiente debe analizar todas las fuentes de información pertinentes tales como informes de avance, documentos del programa, informes de actividades, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y cualquier otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor.
- d. El/la evaluador/a independiente debe asegurarse de que se tengan en cuenta las voces, opiniones e información de las y los ciudadanos destinatarios/participantes del Programa.
- e. La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en el informe inicial de la evaluación y contener, como mínimo, información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre el terreno, cuestionarios o técnicas participativas.
- f. Con la evaluación final se contempla incluir visitas de campo en una muestra de territorios/comunidades/municipios representativos de las acciones del Programa, teniendo en cuenta su peso relativo sobre los resultados logrados, número de beneficiarios/as y las dificultades o facilidades que surgieron en la ejecución del Programa.

V. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que se utilizarán para responderlas. A su vez, estos criterios se agrupan según los tres niveles del programa.

La información transmitida en la contestación de las siguientes preguntas deberá sustentarse en las evidencias encontradas.

i. Nivel de diseño:

Explicar la lógica de la intervención y como fue el proceso de diseño. Haciendo referencia a la programación conjunta, resumir la lógica por la cual se plantean programas conjuntos, en general. Especificar para el Programa en particular. Pertinencia: El grado en que los objetivos de una

intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas y las prioridades nacionales.

- ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y la estrategia de intervención de este Programa (incluyendo pertinencia en función de la Nota Estratégica de ONU Mujeres, prioridades nacionales, participación de contrapartes)?
- ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el Programa a abordar las necesidades y los problemas identificados en la etapa de diseño?
- ¿En qué medida se realizó el diseño, la ejecución, el monitoreo y la evaluación del programa?
- ¿En qué medida agregaron valor los socios que participaron en el Programa para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa? (Especial referencia a la asociación con Unión Europea)
- ¿En qué medida tuvo el Programa una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
- ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y exitosa?

ii. Nivel de proceso:

Esta sección debería presentar una descripción clara y completa de los procesos de implementación y monitoreo del Programa y las modalidades de ejecución, procesos administrativos, armonización, rendición de cuentas, participación de los socios implementadores, etc.

Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados

- ¿En qué medida el modelo de gestión y gerencia del Programa (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; flujos de información; adopción de decisiones por parte de la coordinación) fue eficiente respecto a los resultados de desarrollo obtenidos?
- ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por contraparte, en unidades monetarias y en porcentaje)?
- ¿A qué tipo de obstáculos internos y externos hizo frente el Programa y hasta qué punto afectaron su eficiencia? Por ejemplo obstáculos administrativos, institucionales, financieros, de gestión, geográficos, políticos, climáticos, de movilización social u otros.
- ¿Fue la estructura de gerencia del programa la más adecuada?

iii. Nivel de resultados

La sección se debería centrar en el análisis de resultados, logrados versus previstos. Incluyendo una valoración de la contribución general del programa al logro de los objetivos previstos. Se debe valorar si hubo alguna diferencia en la implementación, logros, resultados, luego de la evaluación de medio término.

Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.

- ¿Hasta qué punto contribuyó el Programa al logro de los resultados de desarrollo y productos enunciados en el documento de proyecto?
- ¿Hasta qué punto contribuyó el Programa a promover el liderazgo y la participación política de las mujeres, al empoderamiento económico de las mujeres y a eliminar la violencia contra las mujeres?
- ¿Hasta qué punto contribuyó el Programa al desarrollo de políticas públicas y cambios legislativos?

- ¿En qué medida ayudó el Programa a intensificar el diálogo de las organizaciones de la sociedad civil y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo?

Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

- ¿En qué medida apoyaron el Programa las instituciones nacionales, regionales y/o locales?
- ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
- ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de las instituciones nacionales, regionales y/o locales?
- ¿Tuvieron las instituciones nacionales, regionales y/o locales capacidad financiera para apoyar algunas actividades del programa?
- ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos y espacios de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
- ¿Hasta qué punto existen las condiciones para que el Programa se amplíe, se replique a nivel nacional? ¿Hay posibilidades para que esto suceda?

Apropiación: Ejercicio efectivo de liderazgo por las contrapartes nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo

- ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, la ciudadanía, los participantes y las autoridades locales, regionales y nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
- ¿En qué medida y de qué manera la apropiación o la falta de ella, ha impactado en la eficiencia y la eficacia del Programa?
- ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y resultados logrados?

VI. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

Fases/ actividades	Productos entregables (PE)	Periodo aproximado
<p>Nivel de diseño: Revisión documental</p>	<p>1. Informe Inicial: Propuesta Técnica – Metodológica</p> <p>Este informe inicial debe ser preparado en la primera etapa del proceso, incluirá un cronograma de trabajo y una propuesta metodológica, se presentará 25 días después de haberse firmado el contrato y entregado toda la documentación del programa al consultor/a.</p> <p>El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá el proceso metodológico, la matriz de evaluación, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y una propuesta de cronograma de las actividades a realizar en el marco de la consultoría, incluyendo la presentación de los productos. El informe inicial propondrá las primeras líneas de investigación del Programa, y deberá incluir asimismo una valoración sobre el material bibliográfico y estadístico entregado con anterioridad.</p> <p>Este producto deberá ser socializado al Grupo de Referencia⁴⁵ de la evaluación y validado por medio de una revisión del documento y la entrega de comentarios y sugerencias al consultor/a.</p> <p>Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el/la consultor/a y el Grupo de Gestión y de Referencia de la Evaluación. El informe seguirá la estructura contenida en la sección Estructura de los documentos de estos TDR.</p>	<p>Marzo 2016</p>
<p>Nivel de proceso: Trabajo de campo</p>	<p>2. Estudio de la documentación administrativa y técnica.</p> <p>3. Taller de devolución de los resultados preliminares de la evaluación.</p> <p>Esta fase consistirá en la aplicación de los instrumentos definidos a los diferentes actores clave del Programa, y solicitud de información adicional a otras organizaciones y actores institucionales.</p>	<p>Abril – Junio 2016</p>
	<p>Se hará un estudio exhaustivo de la documentación administrativa y técnica en la que se basaron las distintas actuaciones ejecutadas o en curso, así como un detallado contraste de los datos y conclusiones de todas las fuentes consultadas.</p> <p>Durante el trabajo de campo se deberá realizar un taller de devolución de los resultados preliminares de la evaluación, donde participen los socios principales del Programa. El proceso de selección de los participantes deberá ser consensuado con la unidad Coordinadora del Programa. La organización y los costos de los talleres serán asumidos por el Programa, sin embargo, la incorporación de los resultados del taller al informe final de la evaluación es responsabilidad del/a consultor/a.</p> <p>Con el apoyo de la Unidad de Coordinación del Programa, las contrapartes institucionales y las organizaciones sociales involucradas, garantizarán la participación efectiva de todos los actores en las visitas de campo contempladas en la metodología de la evaluación. Esta fase de campo tendrá una duración estimada entre 8 y 12 días hábiles de misión.</p>	

⁴⁵ Este grupo está conformado por la Coordinadora de Programa, la Especialista Regional de Evaluación de la Oficina Regional para las Américas y el Caribe de ONU Mujeres, Asesora de Programas de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe, y por la Encargada de Proyectos de Cooperación de la Delegación de la Unión Europea en Chile

<p>Nivel de resultados: Preparación y presentación del informe final</p>	<p>4. Borrador del informe final</p> <p>Se presentará dentro de los 20 días posteriores a la visita de campo.</p> <p>El borrador de informe final deberá contener todas las secciones establecidas en el apartado Estructura de los documentos de estos TDR, con una extensión de 30 a 40 páginas, incluyendo un resumen ejecutivo de 5 páginas que incluya una breve descripción del Programa, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El informe se distribuirá al Grupo de Gestión de la Evaluación y al Grupo de Referencia de la Evaluación para su revisión y retroalimentación.</p> <p>En los Anexos del informe se deberá presentar una memoria de las actividades de campo realizadas (entrevistas anónimas, reuniones, visita a proyectos, encuestas o grupos de trabajo con beneficiarios/as, etc.).</p>	
	<p>5. Informe final</p> <p>Se presentará dentro de los 15 días posteriores a la recepción de observaciones al Borrador del Informe Final por parte del Grupo de Gestión y de Referencia de la Evaluación. El Grupo de Gestión será responsable de consolidar las observaciones en un único documento y lo transmitirá a continuación al equipo de evaluación.</p> <p>El Informe Final tendrá una extensión de 30 a 40 páginas y un resumen ejecutivo máximo de 5 páginas, el cual debe incluir una breve descripción del Programa, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El contenido del mismo se establece en la sección Estructura de los documentos, de los presentes términos de referencia.</p> <p>Los documentos deben tener los más altos estándares en redacción y estilo, así como también deberán estar en formato para su publicación. Todos los productos deben ser entregados en formato impreso, en formato digital editable (Word) completo (con acceso a hipervínculos, índices, tablas de contenido, fotografías, etc.).</p> <p>Se recomienda incluir materiales que den cuenta de las voces y miradas de los diversos actores que han sido parte del proceso, testimonios, reseñas, recuadros y fotografías que ilustren talleres, cursos, eventos, etc.</p>	<p>Julio 2016</p>

VII. ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS

Estructura del informe inicial

1. Introducción. Incluir inicialmente alguna información sobre el programa (título, duración, objetivos) y sus resultados/productos esperados (para facilitar la lectura posterior).
2. Antecedentes de la Evaluación: objetivos y enfoque general
3. Matriz de Evaluación
4. Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación
5. Metodología para la recopilación y el análisis de la información
6. Cronograma de evaluación, incluida la misión de campo

Estructura del Informe final de la Evaluación

1. Portada. Incluyendo título del programa, fecha del reporte y nombre del evaluador/a.
2. Tabla de contenidos. Indicando números de páginas para todos los capítulos, incluso para los anexos.
3. Resumen Ejecutivo. 5 páginas máximo. Resumir los puntos sustantivos del informe, incluyendo una breve descripción del Programa, sus objetivos, el propósito y metodología de la evaluación, principales hallazgos y conclusiones, y resumen de las recomendaciones más importantes.

Sección 1.

1. Introducción.

Explicar la razón por la cual se está conduciendo la evaluación

2. Antecedentes

Propósito, Objetivos y metodología de la Evaluación, Obstáculos y limitaciones de la evaluación.

3. Descripción de la Intervención

Título, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, escala de la intervención, recursos totales, localización geográfica, etc.

4. Contexto

Factores políticos, socio-económicos, institucionales que afectan al Programa.

Sección 2.

Niveles de análisis:

Los hallazgos de esta sección deben estar basados en evidencias, utilizando las preguntas de evaluación como guía para el contenido del mismo.

Diseño | Pertinencia

Analizar la pertinencia del diseño y responder a todas las preguntas de evaluación (incluyendo pertinencia en función de ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes, estrategia de monitoreo y evaluación, estrategia de comunicaciones).

Proceso | Eficiencia

Incluir una descripción de la estructura de gobernanza del Programa, mecanismos de coordinación, procesos administrativos, modalidades de implementación, apropiación nacional y toda otra información relevante para la comprensión del análisis presentado en esta sección. Responder a todas las preguntas de evaluación, incluyendo el avance en la ejecución financiera del programa.

Resultados | Eficacia, Sostenibilidad, Apropiación

Evaluar los resultados alcanzados versus los planeados inicialmente. Exponer la progresión de la ejecución hacia los resultados, organizando por resultado y distinguiendo claramente entre los avances en la implementación de actividades/productos y el logro de los resultados esperados. En el caso en que parte de este análisis no se incluyera en el reporte, dar una explicación del porqué de esta omisión. En el análisis de sostenibilidad, hacer referencia a la disponibilidad de

recursos financieros, y dar ejemplos y/o evidencia sobre la posibilidad de réplica y ampliación del Programa.

10. Conclusiones derivadas de los hallazgos

11. Recomendaciones

Estructurar de manera clara y priorizar. Para cada recomendación, definir claramente el alcance y las agencias e instituciones correspondientes.

12. Lecciones Aprendidas

Definir el alcance de cada lección (a nivel del Programa, políticas públicas nacionales, intervenciones locales, etc.)

El Informe Final tendrá una extensión de 30 a 40 páginas y un resumen ejecutivo máximo de 5 páginas.

VIII. PRINCIPIOS ETICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final del Programa debe realizarse según los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

- Anonimato y confidencialidad. La evaluación debe respetar los derechos de las personas que brindan información, garantizando su anonimato y el carácter confidencial de los datos.
- Responsabilidad. El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido entre el equipo o entre el equipo y los jefes del Programa en relación con las observaciones o las recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o registrar todos los desacuerdos.
- Integridad. El equipo será responsable de subrayar las cuestiones que no se mencionan específicamente en el mandato, si procede para obtener un análisis de la intervención más exhaustivo.
- Independencia. El equipo debe garantizar su independencia respecto de la intervención de que se trata, y no debe tener vínculo alguno con la gestión del examen ni con sus elementos.
- Validación de la información. El equipo será responsable de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.
- Propiedad intelectual. Al tratar con las fuentes de información, el equipo respetará los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.
- Presentación de informes. Si se retrasa la presentación de los informes o si la calidad de los informes es claramente inferior a lo acordado, podrán aplicarse las sanciones dispuestas en este mandato.

IX. DERECHOS INTELECTUALES, PATENTES Y OTROS DERECHOS DE PROPIEDAD

El derecho al equipamiento y los suministros que pudieran ser proporcionados por ONU Mujeres al consultor para el desempeño de cualquier obligación en virtud del presente contrato deberá permanecer con ONU Mujeres y dicho equipamiento deberá devolverse a ONU Mujeres al finalizar el presente contrato o cuando ya no sea necesario para el consultor. Dicho equipamiento, al momento de devolverlo a ONU Mujeres, deberá estar en las mismas condiciones que cuando fue entregado al consultor, sujeto al deterioro normal. El consultor será responsable de compensar a ONU Mujeres por el equipo dañado o estropeado independientemente del deterioro normal del mismo.

ONU Mujeres tendrá derecho a toda propiedad intelectual y otros derechos de propiedad incluyendo pero no limitándose a ello: patentes, derecho de autor y marcas registradas, con relación a productos, procesos, inventos, ideas, conocimientos técnicos, documentos y otros materiales que el consultor haya preparado o recolectado en consecuencia o durante la ejecución de la presente consultoría, y el consultor reconoce y acuerda que dichos productos, documentos y otros materiales constituyen trabajos llevados a cabo en virtud de la contratación de ONU Mujeres. Sin embargo, en caso de que dicha propiedad intelectual u otros derechos de propiedad consistan en cualquier propiedad intelectual o derecho de propiedad del consultor/contratista: i) que existían previamente al desempeño del consultor de sus obligaciones en virtud del presente contrato, o ii) que el consultor/contratista pudiera desarrollar o adquirir, o pudiera haber desarrollado o adquirido, independientemente del desempeño de sus obligaciones en virtud del presente contrato, ONU Mujeres no reclamará ni deberá reclamar interés de propiedad alguna sobre la misma, y el consultor/contratista concederá a ONU Mujeres una licencia perpetua para utilizar dicha propiedad intelectual u otro derecho de propiedad únicamente para el propósito y para los requisitos del presente contrato.

A solicitud de ONU Mujeres, el consultor/contratista deberá seguir todos los pasos necesarios, legalizar todos los documentos necesarios y generalmente deberá garantizar los derechos de propiedad y transferirlos a ONU Mujeres, de acuerdo con los requisitos de la ley aplicable y del presente contrato.

Sujeto a las disposiciones que anteceden, todo mapa, dibujo, fotografía, mosaico, plano, informe, cálculo, recomendación, documento y toda información compilada o recibida por el consultor en virtud del presente contrato será de propiedad de ONU Mujeres y deberá encontrarse a disposición de ONU Mujeres para su uso o inspección en momentos y lugares razonables y deberá ser considerada como confidencial y entregada únicamente a funcionarios autorizados de ONU Mujeres al concluir los trabajos previstos en virtud del presente contrato.

X. FORMA DE PAGO

Los pagos se realizarán en moneda local y serán desembolsados contra la entrega de los cinco productos indicados en el acápite “VI. PRODUCTOS ESPERADOS”, a satisfacción de ONU Mujeres, así como a la presentación de la factura por parte del consultor/a. No se reconocerán valores adicionales a los acordados en el contrato.

El último pago estará sujeto a la presentación de la factura final por parte del consultor/a, así como la evaluación de la consultoría por parte de ONU Mujeres. A continuación se detalla los porcentajes de pagos según la entrega de los productos:

Producto entregable	Condición de pago
Producto 1 – Informe inicial	20% del total del contrato, a la entrega y satisfacción del producto y presentación de factura/ boleta.
Producto 2 - Estudio de la documentación administrativa y técnica. Producto 3 - Taller de devolución de los resultados preliminares de la evaluación.	30% del total del contrato, a la entrega y satisfacción del producto y presentación de factura/ boleta.
Producto 4 – Borrador del informe final	20% del total del contrato, a la entrega y satisfacción del producto y presentación de factura/ boleta.
Producto 5 – Informe final	30% del total del contrato, a la entrega y satisfacción del producto y presentación de factura/ boleta.
TOTAL	100%

XI. SUPERVISION DE LA CONSULTORÍA Y OTROS ASPECTOS LOGISTICOS

- a) La supervisión y coordinación del desarrollo de todos los productos establecidos en los presentes términos de referencia estará liderada por el Grupo de Gestión de la Evaluación compuesto por la Especialista Regional de Evaluación de ONU Mujeres y la Coordinadora del Programa.
- b) La coordinación de la evaluación estará
- c) El informe inicial y el informe final son sujetos a la validación por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación.
- d) El/la Consultor/a no es funcionaria/o de Naciones Unidas y cuando así lo amerite realizará algunas actividades en las instalaciones de ONU Mujeres, o en su propio espacio de trabajo, conforme a lo acordado en su plan de trabajo. Se establecerán reuniones periódicas que contribuyan a la agilización y logro de los productos de la consultoría. No se contemplan costos asociados a viajes.
- e) El/la consultor/a mantendrá permanente coordinación con el Grupo de Gestión para una efectiva ejecución y desarrollo de los productos solicitados de la presente consultoría. Así como también, proveerá información según se le solicite en el marco de los términos de referencia.
- f) Esta consultoría no contempla viajes o desplazamientos internacionales.

REQUERIMIENTOS MINIMOS

Formación Académica
<ul style="list-style-type: none">▪ Titulación académica a nivel de Ciencias económicas, sociales, políticas, de la comunicación, ingeniería o afines.▪ Estudios de postgrado en temas de evaluación y formulación de proyectos, desarrollo local, género, ciencias políticas o sociología.
Experiencia Laboral
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia demostrable mínima de 5 trabajos de evaluación de programas o proyectos de desarrollo, participación política y liderazgo de las mujeres, empoderamiento económico, igualdad de género y/o eliminación de la violencia contra las mujeres.
Conocimientos
<ul style="list-style-type: none">▪ Se valorará el conocimiento sobre los enfoques conceptuales y técnicos de participación política y promoción efectiva del liderazgo, así como el manejo práctico y teórico de los enfoques de género.▪ Experiencia previa de trabajo y conocimiento de las características de la sociedad civil chilena será considerado como un valor agregado▪ Dominio de la gestión por resultados, metodología del marco lógico y trabajo con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas a la promoción de la igualdad de género.
Otros requerimientos
<ul style="list-style-type: none">▪ La persona de estar libre de potenciales conflictos de intereses con las instituciones ejecutoras y co-ejecutoras del Programa.

Anexo 2: Matriz de evaluación

<i>Crterios</i>	<i>Preguntas de evaluación</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de información</i>	<i>Técnicas</i>
1. En el nivel de diseño. <i>Pertinencia</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y la estrategia de intervención de este Programa (incluyendo pertinencia en función de la Nota Estratégica de ONU Mujeres, prioridades nacionales, participación de contrapartes)? 2. ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el Programa a abordar las necesidades y los problemas identificados en la etapa de diseño? 3. ¿En qué medida se realizó el diseño, la ejecución, el monitoreo y la evaluación del programa? 4. ¿En qué medida agregaron valor los socios que participaron en el Programa para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa? (Especial referencia a la asociación con Unión Europea) 5. ¿En qué medida tuvo el Programa una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles? 6. ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y exitosa? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alineamiento de resultados con las estrategias de ONU Mujeres y las políticas de cooperación de la Unión europea. 2. Adecuada identificación de necesidades e intereses de cooperación. 3. Existencia de diagnósticos actualizados sobre la problemática de igualdad de género en el país y su relación con el Programa. 4. Identificación del valor agregado de las instituciones participantes en la gestión del programa a nivel global, regional y nacional. 5. Identificación de fortalezas y debilidades del modelo de Programa de trabajo con Sociedad Civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos oficiales del Programa y planes de trabajo. • Planificación de ONU Mujeres a nivel global, regional y nacional. • Opinión de actores relevantes. • Documentos de Unión europea respecto de cooperación con actores no gubernamentales. • Documentos de Convocatorias públicas. • Proyectos aprobados y financiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevistas

<i>Crterios</i>	<i>Preguntas de evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de informaci3n</i>	<i>T3cnicas</i>
<p>2. En el nivel de proceso.</p> <p><i>Eficiencia</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida el modelo de gesti3n y gerencia del Programa (es decir, instrumentos; recursos econ3micos, humanos y t3cnicos; estructura institucional; flujos de informaci3n; adopci3n de decisiones por parte de la coordinaci3n) fue eficiente respecto a los resultados de desarrollo obtenidos? 2. ¿Cuál fue el progreso del programa en t3rminos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por contraparte, en unidades monetarias y en porcentaje)? 3. ¿A qué tipo de obstáculos internos y externos hizo frente el Programa y hasta qué punto afectaron su eficiencia? Por ejemplo, obstáculos administrativos, institucionales, financieros, de gesti3n, geográficos, políticos, climáticos, de movilizaci3n social u otros. 4. ¿Fue la estructura de gerencia del programa la más adecuada? 5. ¿En qué medida se han apropiado de los productos y procesos tanto de gesti3n, como de seguimiento y evaluaci3n, los socios y contrapartes y se han implicado desempeñando un papel activo y eficaz en ellos? ¿Qué modos de participaci3n se han impulsado en el proceso? 6. ¿La comunicaci3n del Proyecto con las contrapartes es regular y efectiva? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanismos e instrumentos operativos se desarrollan adecuadamente en el periodo. 2. Planificaci3n y uso racional de recursos humanos y financieros. 3. Existencia de sinergia en el funcionamiento del programa entre sus distintos niveles de ejecuci3n. 4. Aprendizajes identificados e incorporados al modelo de gesti3n del programa. 5. Difusi3n y consulta sobre decisiones de recursos al interior de los equipos ejecutores. 6. Identificaci3n de obstáculos y barreras en el campo de la implementaci3n y eficiencia. 7. Identificaci3n de formas de participaci3n de socios/beneficiarios del programa. 8. Existencia de registros, memoria institucional o sistematizaciones de los procesos de convocatorias. 9. Existencia de manuales de procedimientos para las organizaciones seleccionadas 10. Existencia de mecanismos de rendici3n de cuentas del Fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos oficiales y planes de trabajo. • Opini3n de actores relevantes. • Documentos e informes de gesti3n y administrativos. • Actas de reuniones del Comité Directivo. • Convenios firmados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisi3n documental • Entrevistas

<i>Crterios</i>	<i>Preguntas de evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de informaci3n</i>	<i>T3cnicas</i>
3. En el nivel de resultados <i>Eficacia</i>	<ol style="list-style-type: none"> ¿Hasta qu3 punto contribuy3 el Programa al logro de los resultados de desarrollo y productos enunciados en el documento de proyecto? ¿Hasta qu3 punto contribuy3 el Programa a promover el liderazgo y la participaci3n pol3tica de las mujeres, al empoderamiento econ3mico de las mujeres y a eliminar la violencia contra las mujeres? ¿Hasta qu3 punto contribuy3 el Programa al desarrollo de pol3ticas p3blicas y cambios legislativos? ¿En qu3 medida ayud3 el Programa a intensificar el di3logo de las organizaciones de la sociedad civil y/o su participaci3n en las esferas de pol3ticas y de desarrollo? 	<ol style="list-style-type: none"> Definici3n de marco l3gico del programa y su cadena de resultados coherente al logro de objetivos. Identificaci3n de resultados est3ndar y diferenciados seg3n convocatorias. Identificaci3n de buenas pr3cticas e innovaciones. Fortalezas y debilidades de las estrategias e instrumentos utilizados. Externalidades positivas y/o negativas identificadas. Ideas fuerza del programa instaladas a nivel de l3deres de opini3n. Modelo de gobernanza del programa funcion3 adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiales de estrategia. Planificaci3n de ONU Mujeres a nivel global, regional y nacional. Opini3n de actores relevantes Archivos de prensa 	<ul style="list-style-type: none"> Revisi3n documental y de sitio web. Entrevistas Encuesta
<i>Sostenibilidad</i>	<ol style="list-style-type: none"> ¿En qu3 medida apoyaron el Programa las instituciones nacionales, regionales y/o locales? ¿Mostraron esas instituciones la capacidad t3cnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo? ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de las instituciones nacionales, regionales y/o locales? ¿Tuvieron las instituciones nacionales, regionales y/o locales capacidad financiera 	<ol style="list-style-type: none"> Compromisos o acuerdos de continuidad de los proyectos. Nivel de conocimiento del programa por parte de la Sociedad Civil. Desarrollo de alianzas con actores seg3n las convocatorias. Medidas correctivas o flexibilidad del programa frente a situaciones planteadas por las contrapartes. An3lisis de capacidades y recursos instalados en relaci3n a los 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiales de estrategia y planes de trabajo Opini3n de actores relevantes Convenios con organismos p3blicos y privados. Resultados de cuestionario. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisi3n documental Entrevistas Encuesta

<i>Crterios</i>	<i>Preguntas de evaluación</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de información</i>	<i>Técnicas</i>
	para apoyar algunas actividades del programa?	desafíos de implementación del programa.		
<i>Apropiación</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, la ciudadanía, los participantes y las autoridades locales, regionales y nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso? 2. ¿En qué medida y de qué manera la apropiación o la falta de ella, ha impactado en la eficiencia y la eficacia del Programa? 3. ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y resultados logrados? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores y barreras que han incidido en la implementación del programa en los niveles locales, regionales y nacionales. 2. Desarrollo de instancias o espacios locales de articulación o coordinación entre organizaciones. 3. Percepciones sobre los impactos del programa más allá de los actores directamente involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Programa • Documentos de posición de contrapartes • Opinión de actores relevantes • Marcos normativos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevistas • Encuesta

Anexo 3: Pautas Básicas de entrevistas

1. Autoridades involucradas en el Proyecto (Ministerio de Relaciones Exteriores y PNUD)

- a. Contexto de creación del Fondo: interés institucional, vinculación con otras políticas y programas, factores favorables y experiencias inspiradoras
- b. Caracterización del Fondo: relevancia de la iniciativa, fortalezas de su diseño, objetivos estratégicos y resultados esperados.
- c. Relación con las estrategias de CSS: qué aporta específicamente este Fondo, con qué desafíos globales o regionales se encuentra.
- d. Soporte institucional del Fondo: capacidades institucionales aportadas, exigencias o desafíos que plantea internamente su implementación.
- e. Proyecciones: plazos y duración estimada del proyecto, aspectos a mejorar o variar, énfasis de una nueva etapa

2. Equipos de coordinación del Fondo

- a. Historia del proceso de diseño, aprobación y puesta en marcha del Fondo: principales hitos, actores participantes, metodología de diseño, instalación Comité Directivo y equipos.
- b. Planificación y seguimiento: modalidades de programación y sistema de toma de decisiones. Sistema de seguimiento del Fondo y de cada uno de los proyectos: mecanismos, rendición de cuentas y vínculo con el Comité Directivo.
- c. Convocatorias: diseño de bases, sistema de evaluación y selección de iniciativas, difusión y resultados de cada convocatoria; diferencias entre las convocatorias (aprendizajes y ajustes realizados).
- d. Líneas de trabajo: diferencias de enfoque entre las líneas, diferencias entre los mecanismos, actores participantes en cada una, articulación entre las tres líneas.
- e. Funcionamiento: recursos disponibles y mecanismos de gestión.
- f. Articulación entre AGCI y PNUD: logros y dificultades
- g. Resultados alcanzados y no alcanzados
- h. Facilitadores y limitaciones en la obtención de resultados.
- i. Relación con otros actores: contrapartes de gobierno, OSC, otros países.
- j. Recomendaciones: Propuestas para el próximo período

3. Responsables de la ejecución de los proyectos seleccionados en esta primera fase (nivel meso).

- a. Conocimiento e interés en participar del Fondo
- b. Aporte de la participación en el Fondo para la institución
- c. Diferencias con experiencias similares
- d. Limitaciones en el diseño y ejecución del Fondo
- e. Recomendaciones

4. Las instituciones que son potenciales seleccionadas en las convocatorias del Fondo Chile.

- a. Conocimiento e interés en participar del Fondo
- b. Aporte de la participación en el Fondo para la institución
- c. Diferencias con experiencias similares
- d. Limitaciones en el diseño y ejecución del Fondo
- e. Recomendaciones

5. Integrantes de equipos a cargo de la implementación de los proyectos en los países.

- a. Caracterización del proyecto ejecutado: propósito, actores participantes, duración, vinculación con otras iniciativas nacionales e internacionales, destinatarios/as, proceso de diseño.

- b. Proceso de postulación al Fondo: conocimiento, claridad de las bases, documentación requerida, claridad de la información, criterios de evaluación y mecanismos de selección.
- c. Proceso de implementación: claridad y eficiencia de mecanismos de reporte técnico y financiero, oportunidad y celeridad en el traspaso de recursos.
- d. Seguimiento y evaluación: valoración de los mecanismos e instrumentos de seguimiento; requerimientos desde el equipo del Fondo. Compromiso de evaluación, acompañamiento técnico de parte del Fondo.
- e. Valoración del equipo del Fondo: comunicación, capacidad técnica, aportes a la gestión, contacto con otros actores y experiencias, traspaso de buenas prácticas.
- f. Resultados alcanzados y no alcanzados.
- g. Facilitadores y limitaciones en la obtención de resultados.
- h. Recomendaciones.

6. Embajadores/as u otras autoridades chilenas en los países receptores de cooperación.

- a. Conocimiento del Fondo
- b. Valoración del aporte a su gestión como embajador
- c. Involucramiento de la Embajada en la gestión del Fondo y de las iniciativas apoyadas
- d. Importancia de la cooperación sur-sur en su gestión y experiencias desarrolladas en esa área
- e. Recomendaciones

1. Dimensiones del Cuestionario que se aplicará

I. Perfil de la persona que responde:

Edad, Sexo, País de Residencia, Organización en que trabaja, Cargo que ocupa.

II. Conocimiento del Fondo

Canales de información acerca del fondo, conocimiento de objetivos y modalidad de operación.

III. Mecanismos de Implementación

Valoración de mecanismos de reportes, rendiciones financieras, seguimiento y evaluación.

IV. Aportes del Fondo

Valoración de las contribuciones al desarrollo de la CSS, valoración del aporte al conocimiento y vinculación entre actores, contribución al desarrollo de buenas prácticas en políticas públicas.

V. Proyecciones y recomendaciones

Sostenibilidad de las iniciativas, fortalezas y debilidades, recomendaciones.

Anexo 4: Bibliografía y documentación consultada

COM (2007) 100 final. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. *Gender Equality and Women Empowerment in Development Cooperation*.

COM (2011) 637 final. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *Increasing the impact of EU Development Policy: an Agenda for Change*.

COM (2012) 492 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores*.

COM (2015) 44 final. Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee and The Committee Of The Regions. *A Global Partnership for Poverty Eradication and Sustainable Development after 2015*.

EU (2006). Declaración conjunta del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión sobre la política de desarrollo de la Unión Europea titulada «*El consenso europeo sobre desarrollo*». *El reto del Desarrollo*. (2006/C 46/01).

EU (2007) Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council. *Gender Equality and Women's Empowerment in Development Cooperation*. May 2007.

EU (2008) Guidelines on Violence against Women and Girls and Combating All Forms of Discrimination against them.

EU (2015) Council conclusions. A New Global Partnership for Poverty Eradication and Sustainable Development after 2015. Council Conclusions on Gender in Development, 26 May 2015.

EuropeAid, Unit for Civil Society and Local Authorities, (2014). *Las hojas de rutas de la UE – Una introducción*.

JOIN (2015) 16 final. Comunicación Conjunta al Parlamento Europeo y al Consejo. *Plan de Acción sobre derechos humanos y democracia (2015-2019) Mantener los derechos humanos entre las prioridades de la agenda de la UE*.

ONU Mujeres (2011) Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres 2011-2013. UNW/2011/9.

ONU Mujeres (2013) Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2014-2017 “Hacer del siglo XXI el siglo de las mujeres y la igualdad de género”. UNV/2013/6.

ONU Mujeres, ANAMURI. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas ANAMURI”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Corporación Humanas. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Corporación Humanas”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, EMPREMUJER A.G. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Asociación Gremial de Mujeres Empresarias de la RM- EMPREMUJER A.G.”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, FASIC. (2015). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas FASIC”. Rev November 2012. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Fundación CENDA. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Fundación CENDA (Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo)”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Fundación Cultura Salud (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Fundación Cultura Salud”. Rev November 2012. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Fundación Felipe Herrera Lane. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Fundación Felipe Herrera Lane”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Fundación Instituto de la Mujer (2016). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Fundación Instituto de la Mujer”. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, ONG ComunidadMujer. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y ComunidadMujer”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, ONG CREANDONOS. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Asociación de Profesionales para el Desarrollo Social, Educativo y Cultural CREANDONOS”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Red Chilena contra la Violencia Doméstica y Sexual. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Red Chilena contra la Violencia Doméstica y Sexual”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, SINTRACAP. (2014). “Acuerdo de Cooperación relativo a un proyecto entre la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y Sindicato interempresa de Trabajadoras de casas particulares (SINTRACAP)”. Rev Abr. 2007. Chile, Panamá.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Agenda: 2ª Reunión Comité Directivo Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (agenda, documento interno 10 de junio). Lugar: Oficina PNUD-Chile, Salón de reuniones 2º piso.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Agenda: 3ª Reunión Comité Directivo Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (agenda, documento interno 30 de julio). Lugar: Delegación de la Unión Europea en Chile.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Agenda: 4ª Reunión Comité Directivo Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (agenda, documento interno 13 de noviembre). Lugar: Delegación Unión Europea.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Agenda: Reunión Comité Directivo Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (agenda, documento interno 20 de enero). Lugar: Oficina PNUD-Chile, Salón de reuniones 2º piso.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Convocatoria 2014 para Presentación de Proyectos de Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile”. Lugar: Santiago de Chile.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Informe de admisibilidad y verificación administrativa: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (acta, documento interno 22 de mayo).

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Minuta: I Reunión Comité Directivo: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (minuta, documento interno 20 de enero). Lugar: Oficina PNUD-Chile, Salón de reuniones 2º piso.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Minuta: II Reunión Comité Directivo: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (minuta, documento interno 10 y 12 de junio). Lugar: Oficina PNUD-Chile, Salón de reuniones 2º piso.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2014). “Minuta: IV Reunión Comité Directivo: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (minuta, documento interno 13 de noviembre). Lugar: Oficina de la Unión Europea.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2015). “Convocatoria 2014-2015 para Presentación de Proyectos Síntesis del Presupuesto”. Lugar: Santiago de Chile.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2015). “Formulario para Nota Conceptual Convocatoria 2014-2015 para Presentación de Proyectos” Lugar: Santiago de Chile.

ONU Mujeres, Unión Europea. (2015). “Informe de admisibilidad y verificación administrativa: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile” (acta, documento interno 15 de mayo).

ONU Mujeres, Unión Europea. (2015). “Lineamientos comunicacionales” Lugar: Santiago de Chile.

- ONU Mujeres, Unión Europea. (2015). "Minuta: V Reunión Comité Directivo: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile" (minuta, documento interno 15 de junio). Lugar: Oficina PNUD Segundo Piso.
- ONU Mujeres, Unión Europea. (2015). "Segunda Convocatoria 2014-2015 para Presentación de Proyectos de Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile". Lugar: Santiago de Chile.
- ONU Mujeres, Unión Europea. (2016). "Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que Promueven la Igualdad de Género en Chile" (programa, documento interno).
- ONU Mujeres, Unión Europea. (2016). "Normativa Interna Comité Directivo Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que Promueven la Igualdad de Género en Chile" (normativa, documento interno).
- ONU Mujeres, Unión Europea. (sf). "Informe narrativo Intermedio: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile" (informe, documento interno 10 de mayo).
- ONU Mujeres, Unión Europea. (sf). "Resumen Proyectos Seleccionados: Programa Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género en Chile" (presentación power point, documento interno).
- ONU Mujeres. (2013). "Project document cover page: Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género" (Prodoc, documento interno).
- ONU Mujeres. (2015). "87063 ANEXO A: Informe de indicadores y grado de cumplimiento de resultados".
- ONU Mujeres. (2015). "Carta dirigida a Rafael Moreno de Daniel Seymour". (carta, documento interno 31 de diciembre). Lugar: New York.
- ONU Mujeres. (2015). "Carta dirigida a Soledad Suarez de Luiza Carvalho". (carta, documento interno 4 de junio). Lugar: Panamá: DDR-052-2015.
- ONU Mujeres. (2015). "Strengthening Civil Society Organizations that Promote Gender Equality in Chile / Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que Promueven la Igualdad de Género en Chile (87063), Revised First Progress Report to the European Union, September 2013 – October 2015". Lugar: Santiago de Chile.
- ONU Mujeres. (sf). "Informe Financiero de Progreso al Donante para el Período Terminado 31 octubre 2015, Título Del Proyecto: Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que Promueven La Igualdad de Género en Chile". Donante: Comisión Europea - Contrato n° DCINSAPVD 2013/321-421, Proyecto ID: 00087063.
- PNUD-Chile (2010). Informe de Desarrollo Humano. *Género: los desafíos de la igualdad*.
- Sánchez, A., Ramis, A., Silva, M.C., Bozo, N y Fernández, C (2014), "Diagnóstico, mapeo y sistematización de mecanismos públicos de financiamiento hacia las OSC en Chile", ACCIÓN AG, Voluntarios de Chile, Universidad Central, Unión Europea.
- SEC (2010) 265 final. Commission Staff Working Document EU. *Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015*.
- SWD (2015) 82 final. Documento de Trabajo Conjunto. *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: transformar la vida de las mujeres y las niñas en las relaciones exteriores de la UE 2016-2020*.
- UN Women (2013). The Premise and Promise of UN Women's Partnerships with Civil Society, Brochure.