FORTALECIENDO EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN POR RESULTADOS

GUÍA PARA LOS EQUIPOS DE PROGRAMA

Esta Guía responde a la necesidad de mejorar y consolidar la incorporación de los enfoques de Teoría de Cambio y Gestión Basada en Resultados, y de adaptar nuestros procedimientos internos para incorporar de manera más explícita el Enfoque de Género en las intervenciones que desarrolla el PNUD en Chile.

La alineación con estos principios y enfoques es responsabilidad de la Unidad de Programa, pero también de las principales contrapartes del Estado involucradas en la gestión de proyectos, por lo que es fundamental transmitir y sensibilizar sobre estas materias para que haya una progresiva apropiación de estas.

Las propuestas de esta Guía se basan en los mecanismos y herramientas definidos en el documento "Políticas y Procedimientos para Programas y Operaciones" (POPP, por sus siglas en inglés) y en el "Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo", que desarrolla dichas normas, así como en los Lineamientos de Evaluación de la Oficina Independiente de Evaluación de PNUD (2019), la Guía para el análisis de género y la Guía del Indicador de Género, entre otros documentos institucionales.

Esta Guía contiene la definición del marco de planificación, seguimiento y evaluación con enfoque de género, los procedimientos y las herramientas e instrumentos disponibles, así como los vínculos a otras herramientas útiles para nuestro trabajo. Además, los anexos recogen los principales formatos a utilizar para cada uno de los hitos definidos y listas de verificación para apoyar los distintos procesos que nos permitan incorporar los criterios que contribuyen a garantizar la calidad de nuestras intervenciones.

CONTENIDOS:

I. **El ciclo de programación del PNUD**

II. Estándares y enfoques para la programación

2.1 Enfoques para el diseño de programas y proyectos (Gestión Basada en Resultados (GBR), Teoría de Cambio, Género, Derechos Humanos)
2.2 Estándares Sociales y Ambientales (Social and Evironmental Standards, SES)
2.3 Los 7 criterios para el aseguramiento de la calidad (Quality Assurance)
2.4 Alineamiento con los marcos de programación (Corporate Planning System)

III. El ciclo de proyectos

IV. Planificación con enfoque de género

4.1 Diseño y formulación de proyectos/programas con enfoque de género
4.2 Análisis de herramientas/enfoques de innovación aplicables al proyecto
4.3 Identificación de la modalidad de implementación e instrumentos disponibles
4.4 Selección del Asociado en la Implementación y evaluación de capacidades
4.5 Asignación del Gender Marker
4.6 Procesos clave en la fase de planificación y aprobación

V. Implementación y seguimiento con enfoque de género

5.1 Planificación anual
5.2 IATI (International Aid Transparency Initiative)
5.2 Seguimiento, sistematización de avances y toma de decisiones
5.4 Cierre de proyectos.

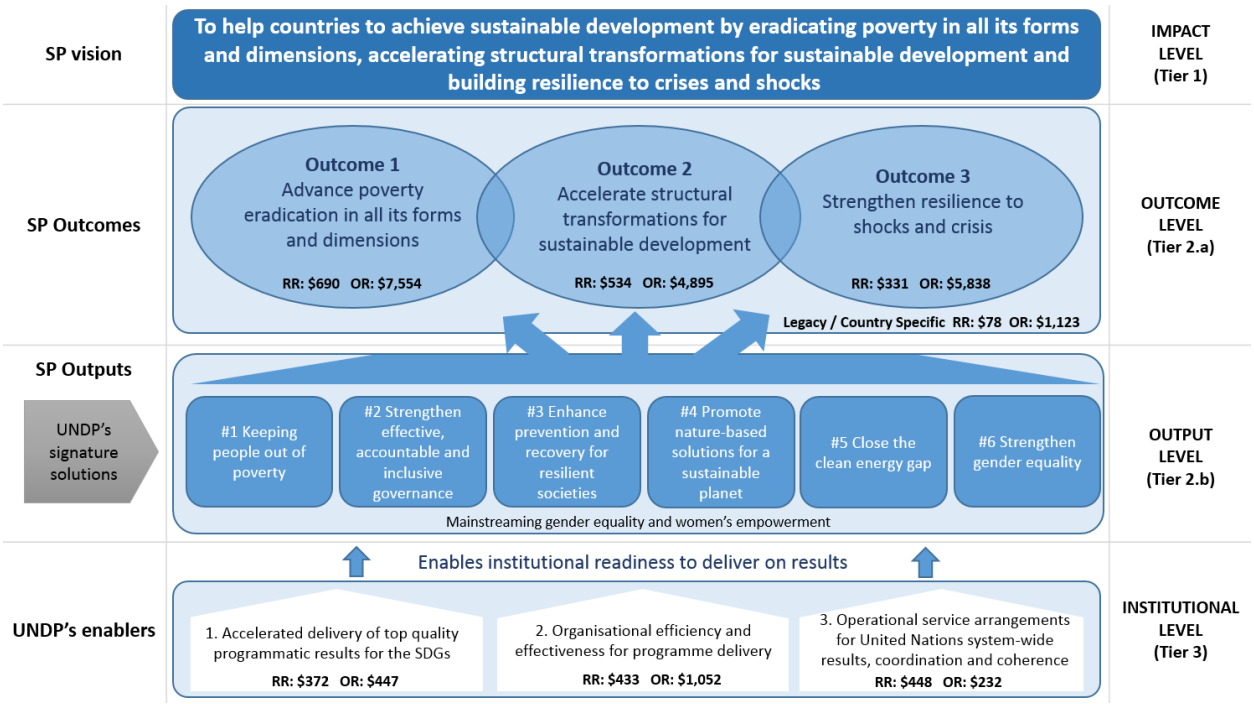
VI. Evaluación e integración de aprendizajes

6.1 Plan de evaluación
6.2 Diseño e implementación de una evaluación (TDR, informe, QA)
6.3 Recomendaciones y Management Response de la evaluación
6.4 Uso de los hallazgos de las evaluaciones y el conocimiento generado
6.5 Sistematización y transferencia de buenas prácticas

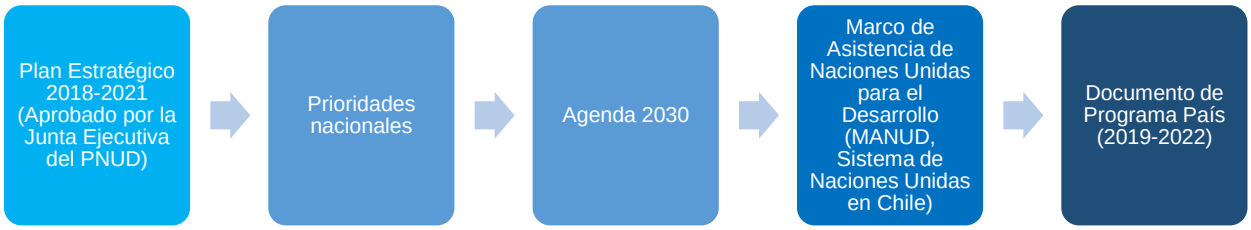
I. El ciclo de programación del PNUD

Cada 4 años, el PNUD elabora, con el Gobierno, el marco de programación que guiará la cooperación durante el período, el Programa País (CPD, por sus siglas en inglés). El proceso de programación se inicia con la elaboración del Análisis Conjunto de País (CCA, por sus siglas en inglés) que establece el diagnóstico de país desde el Sistema de Naciones Unidas en Chile. A partir de este documento, se define el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (UNDAF, por sus siglas en inglés) que define las prioridades del conjunto de las agencias del Sistema en Chile, y está a su vez alineado con las prioridades nacionales.

Paralelamente, el PNUD, a nivel global, define su marco de cooperación para el conjunto de los países en los que sirve, que es aprobado por la Junta Ejecutiva. El actual Plan Estratégico está vigente para el período 2018-2021. El Plan actual contiene 3 grandes resultados o efectos y 6 soluciones emblemáticas transversales a dichos resultados. Una de las soluciones emblemáticas del Plan Estratégico propuesta es "fortalecer la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas" (solución emblemática 6).



Las prioridades establecidas en el Programa del actual Gobierno (2018-2021) han guiado la definición del Programa País 2019-2022, que, a su vez, está alineado con el MANUD, y recoge los lineamientos y productos emblemáticos del Plan Estratégico 2018-2021 del PNUD y los principios de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.



En este sentido, los resultados a nivel de efecto (outcome) del Programa País se vinculan con los efectos establecidos en el MANUD y con los efectos, productos e indicadores del Plan Estratégico. Los efectos a los que va a contribuir el PNUD se toman literalmente del MANUD/UNDAF.

El Programa País 2019-2022 establece cuatro resultados principales en el ciclo actual de programa, que son tomados del UNDAF, y que, a su vez, están alineados con 2 de los 3 resultados marco del Plan Estratégico:

Plan Estratégico	**UNDAF/Programa País**
Erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones	En 2022, Chile amplía las oportunidades para el ejercicio de derechos de los grupos prioritarios, con el fin de asegurar su inclusión social, disminuyendo así las desigualdades y vulnerabilidades
	En 2022, se reducen las brechas de integración económica, especialmente aquellas que afectan a mujeres, jóvenes, adultos mayores, pueblos indígenas, población rural, personas con discapacidad y migrantes
Transformaciones estructurales para el Desarrollo Sostenible	En 2022, las instituciones del Estado se han modernizado, incorporando mecanismos de participación, transparencia, rendición de cuentas, probidad e integridad pública, implementando políticas intersectoriales, territorialmente equilibradas y alineadas con los ODS, para no dejar a nadie atrás
	En 2022, la institucionalidad estatal y los mecanismos de gobernanza a nivel nacional, regional y local, se fortalecen, para la mitigación y la adaptación al cambio climático, el manejo sostenible y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad, así como la gestión de riesgos y conflictos socio-ambientales

Tanto el Programa como los proyectos deben incluir resultados, productos y/o actividades relacionados con la igualdad de género, e indicadores y metas adecuados para medir la contribución a la igualdad de género en cada uno de los niveles de resultados. Dentro del Programa de este ciclo, la Oficina ha establecido un efecto (outcome) específico para contribuir a reducir/eliminar las barreras sociales y económicas que impiden la total integración de la mujer. Complementariamente, el Programa País considera productos, actividades e indicadores específicos en los demás efectos, para contribuir a reducir la desigualdad de género.

II. Enfoques y estándares para la programación

2.1 Enfoques para el diseño de programas y proyectos

Enfoque de Género

Marco conceptual y normativo del enfoque de género

Para trabajar con el enfoque de género es importante considerar los **conceptos básicos** que guían la transversalización de este enfoque en el quehacer de las organizaciones, así como el proceso histórico que ha permitido instalar y fortalecer progresivamente una agenda internacional de género a nivel global (Guía de Género AECID, pp. 14-27).

El enfoque de Género es una herramienta de análisis que nos permite observar cómo las desigualdades de género influyen en las oportunidades de hombres y mujeres, y en situaciones de discriminación que puedan emerger. Se considera que se ha incorporado el enfoque de Género en la definición de un proyecto cuando:

- Se evalúa en qué medida las necesidades y prioridades de las mujeres, y de los hombres, se reflejan en la formulación del proyecto.
- Se evalúa si se necesitan cambios adicionales para hacer posible que las mujeres participen y se beneficien del proyecto.
- Se evalúa si existen oportunidades para evitar o reducir los desequilibrios de género implicados en el proyecto.
- Las mujeres han participado en la definición del problema que les afecta y de las vías para solucionarlo.

A pesar de los esfuerzos y los avances logrados en las últimas décadas, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres continúa siendo más un objetivo que una realidad en todo el mundo y por ello la "mirada de género" ha de estar presente en nuestro trabajo diario.

De esta manera, si trabajamos para alcanzar un desarrollo humano sostenible no podemos olvidar en el momento de formular un proyecto:

- La igualdad entre mujeres y hombres está en la base de dicho desarrollo.
- Las mujeres no son un grupo vulnerable (representan más de la mitad de la población mundial), pero debido a las múltiples discriminaciones de las que son objeto están en condiciones de exclusión y a veces de mayor vulnerabilidad.
- Existe una situación de desigualdad social entre mujeres y hombres con respecto a las actividades que desempeñan, en su acceso a recursos y el control de los mismos y en su participación en la toma de decisiones.

- Las estrategias de desarrollo no son neutras en relación con el género al tener consecuencias positivas y negativas diferenciadas para hombres y mujeres.
- Las acciones de desarrollo son más eficaces si tienen en cuenta las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres.
- La invisibilización de las mujeres en las intervenciones de desarrollo complica la definición de las estrategias para apoyar la satisfacción de sus necesidades prácticas e intereses estratégicos.
- Analizar los contextos y la realidad desde el género implica no considerar a todas las mujeres y hombres como iguales.
- Las relaciones de género interactúan simultáneamente con otras características o condiciones que pueden duplicar o triplicar las desigualdades y discriminaciones como el origen étnico o nacional de las personas, el grupo social, la edad o la orientación sexual, entre otras.
- Trabajar con mujeres no significa que automáticamente se tienen en cuenta los aspectos relacionados con la desigualdad de género desde un enfoque de derechos humanos, pudiéndose impulsar proyectos exclusivos para mujeres que tengan un efecto muy negativo en las relaciones de género y refuercen su posición de subordinación.
- Los hombres son un elemento clave para el cambio en las relaciones de género. Es imprescindible trabajar con ellos para eliminar las causas estructurales de la desigualdad de género y modificar la percepción "tradicional" que tanto hombres como mujeres tienen de su "rol" de género.
- Los esfuerzos para corregir las desigualdades a través de proyectos dirigidos a mujeres pueden resultar contraproducentes si los hombres no son informados e incluidos a lo largo del proceso.

Fuente: Guía de Género, AECID

A través de la presente Guía, se presentarán y analizarán los procesos e instrumentos disponibles para incorporar el enfoque de Género a lo largo del ciclo de proyectos.

Enfoque de Gestión Basada en Resultados (GBR)

Marco conceptual y normativo del enfoque de Gestión Basada en Resultados

PNUD aplica el enfoque de Gestión Basada en Resultados (GBR) en el diseño, seguimiento y evaluación de sus proyectos y programas. Es una "estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables".

La GBR establece que hay una retroalimentación, aprendizaje y mejora constantes. Los proyectos vigentes son revisados en base a las lecciones aprendidas y aprendizajes recogidos durante los procesos de implementación, seguimiento y evaluación, y los proyectos futuros son desarrollados en función de estos aprendizajes y lecciones aprendidas.

Un **"resultado"** es un cambio de desarrollo descriptible y cuantificable que resulta de la relación entre una causa y un efecto. Diferentes niveles de resultado buscan captar diferentes cambios de desarrollo, construyendo la cadena de resultados en 3 niveles: **impacto, efecto y producto**.

La siguiente tabla muestra la cadena de la Gestión Basada en Resultados. La cadena de resultados nos indica el tipo de resultado que se obtiene en cada uno de los niveles.

Nivel	**Cadena de resultados**	
Resultados	**Impacto**	**Mejora en la vida de las personas:** cambios intencionados o reales en el desarrollo humano medidos en términos de bienestar de las personas
	Efecto	**Cambios en las condiciones de desarrollo:** cambios en el desempeño institucional o el comportamiento de individuos o grupos. El logro de los efectos del Programa de País depende de los bienes y servicios generados (productos)
	Producto	**Bienes y servicios generados:** son resultados de desarrollo a corto plazo generados por las actividades. Se deben alcanzar con los recursos suministrados y dentro de un plazo específico (normalmente menos de cinco años).
Recursos	**Actividades**	**Acciones realizadas para transformar insumos en productos:** procesos involucrados en la creación de productos a través de bienes y/o servicios tangibles.
	Insumos	**Recursos humanos y materiales** necesarios para realizar las actividades.

El enfoque de Género en la Gestión Basada en Resultados

Para garantizar las iniciativas para el desarrollon alcancen a hombres y mujeres sin distinción, es necesario que la igualdad de género se transversalice en todos los niveles de la cadena de resultados. Esto no implica que todas y cada una de nuestras intervenciones deben incorporar productos, actividades, indicadores y metas de género, pero si deberá realizarse un análisis de género para determinar si es posible y cómo podrían incorporarse acciones para abordar la desigualdad de género, y justificarlo en caso que no fuera posible.

Teoría de Cambio

La Teoría de Cambio (TdC) ayuda a explicar cómo y por qué una intervención determinada conduce a un cambio de desarrollo específico. Debe ser desarrollada de forma participativa para reflejar las necesidades y visiones de todas las partes relevantes interesadas.

¿Qué rol cumple la Teoría de Cambio?

Gracias a la Teoría de Cambio es posible analizar los factores y condiciones que generaron el cambio y de qué forma se logró. Utilizando la Teoría de Cambio es mas probable realizar un intervención eficaz, definir cómo se está alcanzando un resultado y, además, replicar la metodología utilizada para alcanzar un cambio específico.

La Teoría de Cambio nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir del conocimiento y experiencia de los actores, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. La elaboración de una Teoría de Cambio se inicia, no a partir de la identificación de un problema a ser resuelto, sino desde la visualización creativa y positiva de la situación que se quiere alcanzar, es decir, del **"cambio deseado"**.

Principios clave para desarrollar una Teoría de Cambio:

1. Focalizarce en el cambio deseado al que se desea contribuir y definir un arbol de problemas y causas, considerando las causas subyacentes, inmediatas y estructurales que afectan a grupos específicos como mujeres o grupos marginados.
2. Incorporar a todos los actores que estén involucrados en el problema en la formulación de la TdC con el fin de integrar las visiones y perspectivas de todos ellos, y asegurar la coherencia y definición de soluciones eficaces.
3. Considerar en todo el proceso las relaciones de poder entre los distintos grupos, incluyendo las relaciones de género.
4. Convertir el arbol de problemas en un arbol de soluciones y elegir la **ruta de cambio**, es decir, aquellas soluciones que nos entregan los mejores resultados, a partir de criterios como la ventaja comparativa de PNUD, eficacia, eficiencia, evidencia disponible, sostenibilidad, recursos.
5. Una buena TdC requiere una adecuada formulación de los supuestos y riesgos que condicionan la realización del cambio.
6. Considerar las posibles sinergias que podrían apoyar al cambio a partir de las soluciones de otros socios, que podrían complementar la iniciativa y potenciar el logro del cambio deseado.

Elementos clave de la Teoría de Cambio

Enfoque	Árbol de problemas y causas	Priorizar	Adaptar	Testear
• Visión del Plan Estratégico/Programa País • Identificar el desafío del desarrollo y cambio deseado • Analizar el contexto, incluyendo en el análisis cómo el problema afecta a las mujeres y a los grupos más vulnerables	• Mapear y conectar las condiciones que generan el cambio • Tres niveles de causas: inmediatas, subyacentes, estructurales/de raíz • Utilizar las herramientas de análisis de género para el análisis del problema y sus causas	• Identificar las posibles rutas de cambio • Aplicar criterios para evaluar opciones alternativas (ventaja comparativa del PNUD, lo que hacen los demás, viabilidad, eficiencia, potencial de cambio en las relaciones de género) • Identificar supuestos acerca de cómo se produce el cambio en cada etapa (enlaces causales, factores externos) • Identificar los riesgos clave	• Elegir qué nivel de árbol de problemas es más adecuado para el resultado (inmediata vs subyacente?)	• Identificar las prioridades para la investigación y la evaluación (tales como los supuestos clave que tienen respaldos débiles) • Utilizar el S&E para validar y refinar la TdC de manera regular y monitorear los riesgos clave

Enfoque de Derechos Humanos

Los proyectos de desarrollo debieran integrar el enfoque de Derechos Humanos en su formulación. Este enfoque es la metodología utilizada para integrar los derechos humanos y debe considerarse en todas las etapas del ciclo de proyectos: el diseño, la implementación y la evaluación.

El Enfoque Basado en los Derechos Humanos es la metodología generalmente utilizada para integrar los derechos humanos en el desarrollo. El Enfoque deriva de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) y de los nueve tratados internacionales clave sobre derechos humanos, incluyendo el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC, 1996) y la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN, 1989).

Todos los proyectos de desarrollo deben promover la realización de los derechos humanos, tal como establece la Declaración Universal, así como los demás acuerdos internacionales. En este sentido, la formulación debe contribuir al desarrollo de las capacidades de los "titulares de obligaciones" para cumplir con sus deberes (principalmente el Estados en sus distintos niveles) y las de los "titulares de derechos" para exigir el cumplimiento de sus derechos.

Los principios a tener en cuenta en un proyecto implementado por PNUD:

Igualdad y no discriminación: todas las personas gozan de los mismos derechos inherentes a su condición, y no están sujetos a ninguna condición en particular. Todos los proyectos deben tener en cuenta este principio como elemento central de su estrategia y deben garantizar que todas las

personas, en especial los grupos vulnerables y marginados, reciban igualdad de trato y ningún tipo de discriminación.

Los motivos de discriminación pueden ser por orientación sexual, identidad sexual, discapacidad, religión o creencia, opinión o convicción, nacionalidad u origen, origen étnico o racial, sexo, enfermedad, edad, otras causas por circunstancias sociales o personales; además, a los motivos anteriores se pueden sumar, como elemento estructural, los derivados de los estereotipos de género, dando lugar a que las mujeres puedan sufrir discriminaciones múltiples con características propias.

Preguntas a tener en cuenta a la hora de formular e implementar un proyecto con respecto a igualdad y no discriminación

- ¿Se dispone de datos desagregados por sexo?
- ¿Los datos han sido definidos para promover la igualdad y para mejorar la focalización?
- ¿La metodología y los datos elegidos podrían potenciar, reproducir o favorecer la discriminación hacia grupos vulnerables de alguna forma?
- El análisis de datos (cuantitativo o cualitativo), ¿ofrece información acerca de las personas y los de grupos vulnerables y la manera en que se ven afectados por un problema específico? ¿Esto coincide o trasciende las nociones preconcebidas o supuestos acerca de estos grupos?
- El análisis, ¿identifica las causas inmediatas, subyacentes o estructurales de estas disparidades?
- Las políticas, los programas y las asignaciones presupuestarias, ¿abordan estas causas, por ejemplo, priorizando a los grupos marginales? ¿Existen medidas de seguridad para garantizar que esta priorización no aumente los estigmas ni la discriminación?
- ¿Cómo se controla la implementación para detectar los impactos no deseados, en especial sobre los grupos marginales?

Participación e inclusión: implica trascender las consultas ocasionales y requiere medidas concretas para garantizar que todas las personas involucradas en un proyecto, especialmente el grupo objetivo de este, puedan expresar sus expectativas y opiniones en las instancias de toma de decisiones y, de igual forma, garantizar que su participación sea en igualdad de condiciones.

Preguntas a tener en cuenta a la hora de formular e implementar un proyecto con respecto a participación e inclusión

- ¿Existen procesos y/o mecanismos que garanticen el acceso y el derecho a la participación de la población objetivo del proyecto?
- ¿Cómo se garantiza que un número representativo de personas, principalmente los grupos vulnerables, participen activamente en el diseño y la implementación de un proyecto, y su opinión sea considerada en una posterior evaluación?
- ¿Qué mecanismos de participación son eficaces y pueden implementarse?
- ¿Cómo se garantiza que las personas no sólo sean escuchadas, sino que también desempeñen un rol en el proceso de toma de decisiones?

- De ser necesario, ¿cómo pueden fortalecerse las capacidades de las personas para que se organicen y participen en todas las fases del proyecto?
- ¿Algunos grupos de personas participan menos o no participan? De ser así, ¿cuáles son los motivos inmediatos o estructurales?
- ¿Existen cuestiones que deban ser consideradas, como barreras o susceptibilidades sociales o culturales, o dinámicas de poder?

Rendición de cuentas y Estado de Derecho: implica identificar quién resulta afectado por un proyecto de desarrollo (titulares de derechos), quien debería hacer algo al respecto (titulares de obligaciones) y las capacidades que los titulares de obligaciones necesitan para cumplir con sus obligaciones y para que los titulares de derechos puedan exigir que se implementen acciones.

La rendición de cuentas supone que los actores involucrados en un proyecto deben tener obligaciones y responsabilidades, así como normas de desempeño claramente definidas; los equipos de trabajo deben responder por sus acciones y decisiones, lo que incluye el acceso a la información de manera transparente; y deben instituirse mecanismos de seguimiento y evaluación para controlar que los actores cumplan con lo comprometido.

Preguntas a tener en cuenta a la hora de formular e implementar un proyecto con respecto a rendición de cuentas y Estado de Derecho

- ¿Existen claramente definidos los roles y funciones de los cargos en el diseño e implementación de un proyecto?
- ¿La información relativa a la implementación del proyecto y sus resultados es pública y está disponible para que todas las personas puedan acceder?
- Los resultados del proyecto, ¿se evalúan y/o auditan?
- ¿Cómo pueden las personas acceder a información oficial? ¿Existen barreras como el idioma o cuotas?

2.2 Estándares Sociales y Ambientales (Social and Evironmental Standards, SES)

Todos los proyectos deben ser sometidos al proceso de Evaluación de los estándares sociales y ambientales (SES, por sus siglas en inglés), con el fin de identificar aquellos aspectos que pudieran tener efectos adversos sobre el medio ambiente o a nivel social, estableciendo medidas de mitigación para abordar esas consecuencias negativas. Esta evaluación la realiza la Unidad de Programa correspondiente y los aspectos más relevantes del análisis deberán ser presentados en la reunión de PAC.

Los principales objetivos del SES son:

i) Evitar y/o minimizar los impactos adversos sobre las personas y el medio ambiente;

ii) Establecer medidas para minimizar, mitigar y gestionar tales impactos adversos en la medida de lo posible;

iii) Fortalecer las capacidades de gestión del riesgo social y ambiental del PNUD y de sus asociados;

iv) Garantizar la participación plena y efectiva de los actores clave, entre otros, a través de un mecanismo para responder a las denuncias de personas que se vean afectadas por algún proyecto (Stakeholder Response Mechanism). Todos los proyectos que tengan un grupo objetivo definido deberán informarles sobre este mecanismo y sobre el correo electrónico disponible en la sede para que puedan realizar cualquier reclamación o consulta relativa a la implementación del proyecto.

2.3 Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance, QA)

El QA es la herramienta operativa para analizar la adecuación de los proyectos con los criterios y estándares de calidad definidos por PNUD como parte de su metodología de trabajo. El objetivo es establecer una calificación promedio a partir de siete criterios: estrategia; relevancia; estándares sociales y ambientales; gestión y seguimiento; eficiencia; eficacia; sostenibilidad y apropiación nacional. Este proceso se realiza en el momento de la aprobación del proyecto, durante la implementación (cada 2 años) y en el cierre. Los planes de inicio y los "engagement facility" están exentos del proceso de QA.

Esta herramienta está incorporada en el "Corporate Planning System" de la intranet global del PNUD.

https://intranet.undp.org/sites/CHL/project/SitePages/Projects.aspx

El proyecto debe justificar su autoevaluación con evidencia de la calificación dada para cada respuesta y subir esta evidencia en la plataforma.

Etapa	Función	Responsable	Enfoque de género
Etapa de diseño y aprobación	Realizar el control de calidad del proyecto (QA) en la etapa de diseño, con el objetivo de confirmar si el proyecto cumple con los estándares y ajustar el documento si alguno es débil.	Coordinador de proyecto	El QA de diseño tiene una pregunta específica relacionda con como el proyecto incorpora el enfoque de género en su elaboración, y una segunda sobre si el proyecto es GM2 o GM3 (todos los proyectos que no sean exclusivamente de género, GM3, debieran ser GM2).
	Recomendar sobre la aprobación del proyecto: - Aprobar	Decisión del Comité de Aprobación de Proyectos (PAC, por sus siglas en inglés)	

	- Aprobar con modificaciones - No aprobar	reportado por el/la Coordinador/a de proyecto	
	Revisar QA	S&E	
	Revisar QA y aprobar	Representante Residente	
Etapa de implementación (bianual)	Elaborar QA de implementación, considerando los ajustes que sean necesarios	Coordinador de proyecto	El QA de implementación considera una pregunta específica con relación a como el proyecto avanzó en la igualdad de género.
	Revisar el QA	S&E	
	Revisar y tomar una decisión sobre la continuidad: - continuar con el proyecto; - suspender el proyecto; - cancelar el proyecto	Representante Residente	
Etapa de cierre	Elaborar el QA de cierre del proyecto considerando lecciones aprendidas	Coordinador/a de proyecto	Para el cierre, en el QA del proyecto se debe definir como el proyecto aportó en el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.
	Revisar QA	S&E	
	Revisar el QA de cierre y aprobar	Representante Residente	

2.4 Alineamiento con los marcos de programación (Corporate Planning System)

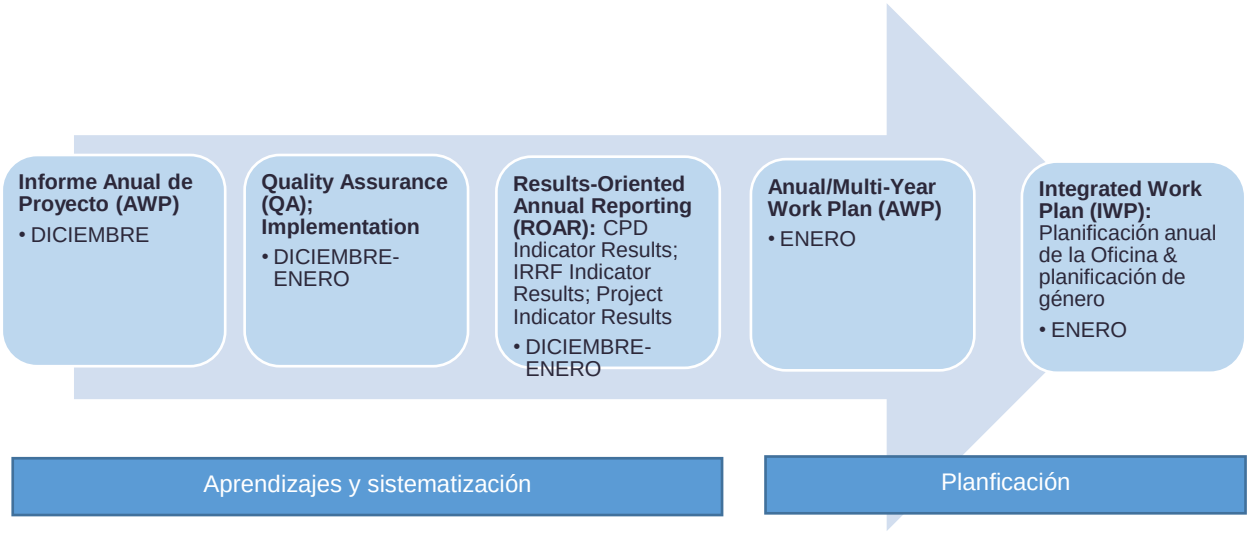
La intranet global de PNUD ha incorporado en la plataforma del "Corporate Planning System" una herramienta para la vinculación de los productos e indicadores del Programa País y los proyectos de cada Oficina de País del PNUD, con los productos e indicadores del Plan Estratégico vigente, con el fin de reportar anualmente la contribución en cada uno de los indicadores, tanto a nivel nacional como global. A través de esta herramienta se determina el alineamiento de cada Programa País con el Plan Estratégico.

El ejercicio de vinculación se realiza al principio de cada ciclo con el apoyo de la Unidad de S&E, y el reporte se realiza anualmente. El Corporate Planning System (SP IRRF linking) de la intranet global contiene la cadena de resultados del actual Programa País y su vinculación con el Plan Estratégico. Esta página contiene una herramienta para facilitar el análisis y la reflexión de los equipos de la Unidad de Programa respecto a la cadena de resultados y la contribución de los productos a los efectos, así como para identificar las brechas, así como las posibles mejoras y sinergias para avanzar en la eficacia de las intervenciones.

III. El ciclo de proyectos

Diseño	Implementación	Evaluación y aprendizajes
•**Diseño y formulación de proyecto con enfoque de género** •Crear pipeline en Atlas (proposals) •Elaboración del Documento de Proyecto •QA de diseño •Definición de riesgos y SESP •**Establecer Asociado en la Implementación** •Evaluación de capacidades del Asociado en la Implementación •**Identificación de modalidad de implementación, instrumentos aplicables** •**Evaluación y aprobación** •Realizar Comité de Aprobación (PAC) •Incorporar modificaciones al Documento de Proyecto •Firma del Documento de Proyecto •Aprobar proyecto en Atlas	•**Planificación anual del proyecto** •Aprobar presupuesto en Atlas •Plan de Trabajo anual/multianual •Plan de Adquisiciones •**Consecución de productos y ejecución presupuestaria** •Iniciar e implementar actividades •Ajustar planificación •**Seguimiento** •Realizar seguimiento del desempeño del proyecto •Analizar datos •Sistematizar información disponible •**Informes** •Aprobar informe financiero (CDR) •Redactar Informe Anual •Contribución del proyecto al ROAR •QA de implementación •Evaluación medio término (sí aplica) •Revisión del Proyecto por Comité Directivo: aprendizajes y ajustes •**Cierre** •Informe Final de Proyecto •Evaluación final de proyecto (si aplica) •QA de cierre •Acta de Cierre de proyecto •Transferir recursos y documentos •Cierre operativo y financiero en Atlas	•**Sistematización de aprendizajes** •After Action Review •Transferencia de buenas prácticas •Evaluación

Hitos anuales de P&S&E:



V. Planificación con enfoque de género

4.1 Diseño y formulación de proyectos con enfoque de género

La propuesta de metodología para el diseño y formulación de proyectos integra los 4 enfoques abordados en el apartado II (Enfoque de Género, Enfoque de GBR, Teoría de Cambio y Enfoque de Derechos Humanos). El diseño de un proyecto implica **un proceso de análisis y reflexión sobre el problema a abordar, el cambio deseado y la mejor estrategia para enfrentar el problema a partir de la experiencia previa (Teoría de Cambio)**, con el fin de construir un sólido marco de resultados e indicadores que nos permitan mostrar los avances en las metas propuestas.

La secuencia de pasos a seguir en el proceso de diseño se detalla a continuación.

1. Análisis y caracterización del problema y del contexto (diagnóstico)

En esta fase se realiza la identificación y caracterización del problema que se quiere abordar, incluyendo sus causas y consecuencias para las personas y grupos afectados. Para disponer de un análisis completo, debiéramos apuntar a que el diagnóstico se realice de manera participativa con la visión y experiencia de los distintos actores, incluyendo mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad; deberá igualmente integrarse a las contrapartes específicas del proyecto, en el análisis del problema y las causas, así como en el proceso completo de la definición de la teoría de cambio; además, deberá recabarse toda la información disponible en la literatura y datos estadísticos relevantes desagregados por sexo con el fin de establecer un prediagnóstico de la situación a partir de la información disponible. En esta fase de revisión se considerarán igualmente las intervenciones llevadas a cabo, en Chile u otros contextos, para abordar la problemática, cuáles han funcionado y cuáles no, y por qué; esta información servirá para la definición y justificación de la estrategia (siguiente fase del proceso).

Esta tarea será del área de la Unidad de Programa encargada del proyecto, que podrá requerir apoyo de la Unidad Investigación y/o de la contraparte en su caso, de la Unidad de Seguimiento y Evaluación y de la Asesora de Género de la Oficina, y del resto de las áreas de Programa con el fin de incorporar desde este momento una mirada más integrada.

Para apoyar la incorporación del enfoque de género en el análisis, se adjuntan unas preguntas guía para identificar cómo afecta el problema a las mujeres, cuáles son sus necesidades particulares, cómo son las relaciones de género en ese contexto, y cuáles son las prioridades y recursos de hombres y mujeres:

¿Cuántas personas se ven afectadas por este problema?
¿Cuántas mujeres y hombres se ven afectadas/os?
¿Qué características tienen las personas afectadas?
¿Afecta el problema de manera diferente a las mujeres y niñas?

¿Enfrentan las mujeres o niñas de la comunidad alguna situación de desigualdad?
¿Las mujeres están en una posición de subordinación frente a los hombres? ¿En qué esferas?
¿Sufren las mujeres algún tipo de discriminación?
¿Tienen las mujeres necesidades particulares?
¿Existen soluciones particulares para las mujeres y para los hombres?
¿Han participado organizaciones de mujeres en la fase identificación del proyecto?
¿Se ha realizado un análisis de género del contexto, donde se tenga en cuenta de forma diferenciada a hombres y mujeres?
¿se han tenido en cuenta las responsabilidades concretas y específicas de hombres y mujeres en la vida cotidiana (usos del tiempo, carga total de trabajo, ocio)?
¿Se identifican normas o prácticas culturales que bloquean o afectan a las mujeres?

Este ejercicio deberá igualmente aplicarse a otros grupos afectados más allá de las mujeres, si los hubiera, en el marco de la problemática analizada.

En los proyectos cuyo objetivo sea el fortalecimiento institucional y no tengan grupos objetivo, se realizará un ejercicio similar para contextualizar cómo la intervención tendrá finalmente un efecto sobre los grupos afectados.

2. Construcción del árbol de problemas

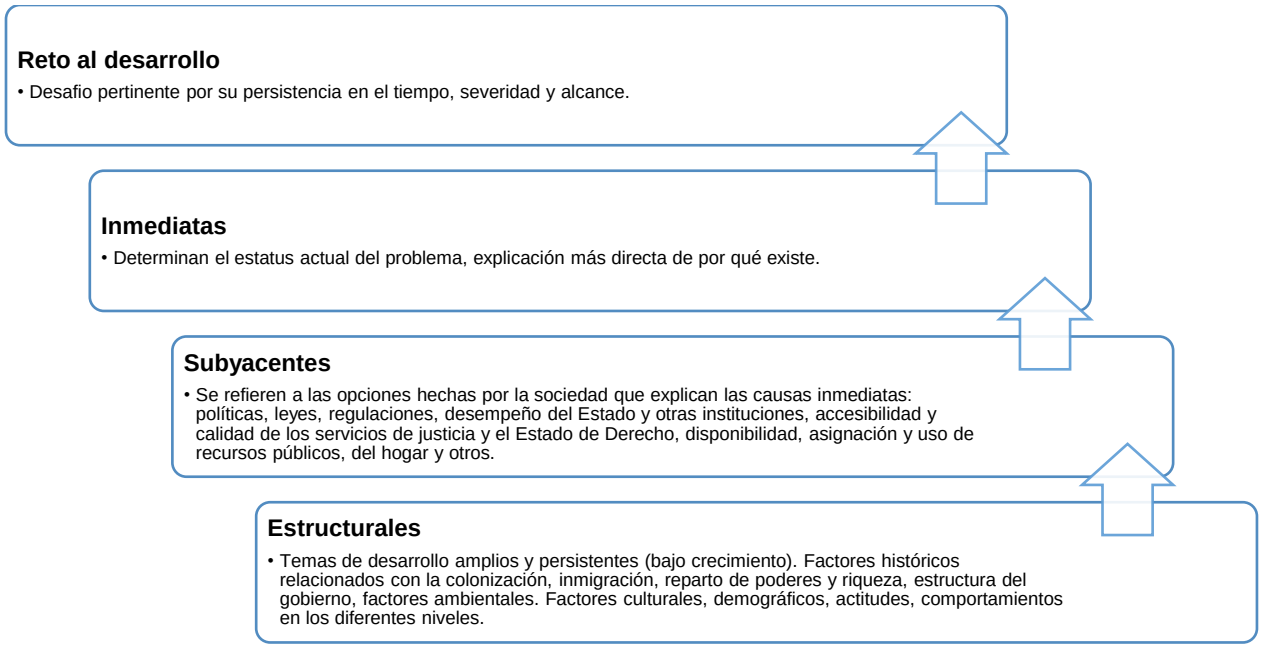
El problema

Si el ejercicio se realizara de forma participativa, cada uno de los participantes identificará las situaciones problemáticas, necesidades o aspectos a mejorar para llegar a una formulación consensuada del problema principal a abordar.

Sin embargo, en muchos casos, este será un ejercicio interno, por lo que se buscará la participación transversal de las áreas en la caracterización del problema y sus causas.

Causas del problema

En una segunda instancia, se consignarán las causas del problema a partir de las experiencias de los y las participantes y de la revisión de la literatura. Se identificarán causas inmediatas, subyacentes y estructurales, si hay causas diferenciadas para hombres y mujeres, y cómo esas causas afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres, y a otros grupos si aplica.



3. Transformación del árbol de problemas en árbol de soluciones

En el árbol de soluciones, el problema principal se transforma en el objetivo general a abordar. Las consecuencias se transforman en resultados esperados de las acciones que se propongan para cumplir con el objetivo. Habrá resultados subyacentes (efectos de más largo plazo) e inmediatos (productos).

Por su parte, las causas serán reemplazadas por acciones o estrategias para solucionarlas. Igualmente habrá causas de corto plazo y otras que se vincularán con cambios más profundos y en el largo plazo.

Una vez identificadas estas acciones o estrategias para mejorar el problema, se deberán elegir una o más estrategias para abordarlo en función de las capacidades y recursos disponibles, así como de los supuestos y riesgos asociados.

4. Estrategia

El análisis del problema arroja un conjunto de causas, lo que implica una serie de posibles vías de solución que habrá que analizar para determinar el camino a seguir (en este momento nos apoyaremos en la literatura sobre las intervenciones que han resultado y cuáles no, así como en el conocimiento y experticia de los participantes en el diseño de la iniciativa - incluyendo contrapartes, población objetivo y otros socios - respecto a intervenciones que hayan generado resultados en base a evidencia disponible). Deberán considerarse las distintas soluciones y cómo éstas afectarán de manera diferenciada a hombres y mujeres, así como los riesgos y supuestos de la intervención. En los riesgos es importante analizar que la intervención no genere daños o externalidades negativas en algún grupo de la población, en particular en las mujeres.

Además, para la identificación de la solución, deberán considerarse otros recursos incluyendo el mandato del PNUD, las prioridades estratégicas, los recursos y tiempo disponible, entre otros factores.

A partir de este momento, se podrá iniciar el diseño del proyecto que ponga en marcha la estrategia definida. El documento de proyecto se nutrirá del análisis del problema y la estrategia, y a partir de los mismos se construirá el marco de resultados utilizando el enfoque de marco lógico con GBR y enfoque de género.

5. Marco de resultados con enfoque de género

Los lineamientos para la elaboración del marco de resultados están detallados en el "Curso de planificación y género" disponible para los equipos de Programa. Dicho curso contiene los siguientes temas:

- Planificación y enfoques clave (marco lógico, Gestión Basada en Resultados, teoría de cambio)
- Análisis de problemas
- Construcción de la cadena de resultados con enfoque de género, incluyendo:
  - Formulación de efectos y productos
  - Formulación de indicadores a nivel de efecto y de producto

4.2 Análisis de herramientas/enfoques de innovación aplicables al proyecto

La innovación, como metodología de trabajo, está adquiriendo un rol central para el PNUD y cómo la Organización aspira a generar resultados. El Plan Estratégico 2018-2021 ha puesto un énfasis significativo en la innovación y representa un desafío en torno a cómo la organización debe evolucionar para potenciar sus intervenciones y optimizar los recursos disponibles.

Innovar apunta a una forma más dinámica de trabajo y a un sistema más flexible basado en probar y mejorar constantemente a partir de los aprendizajes, y por etapas. La innovación invita a tomar más riesgos, diseñar experimentos ambiciosos y realizar un mejor trabajo en base a los recursos y necesidades de las comunidades, y especialmente de los grupos más vulnerables. Además, la innovación promueve la sistematización de la información y el levantamiento de evidencia como base para generar conclusiones y escalar los resultados.

Es importante considerar que para innovar es necesario disponer de conocimientos sobre el área temática de la intervención, con el fin de proponer soluciones realistas, factibles y adecuadas a las necesidades de la población objetivo. Por tanto, el diseño de soluciones debe incorporar a otros socios clave que puedan aportar desde su conocimiento y experiencia de los temas, a los grupos objetivo a través de organizaciones de sociedad civil u otros, y apoyarse en la literatura disponible sobre propuestas de solución que se hayan probado en otros contextos.

A continuación, se definen una serie de elementos para tener en cuenta a la hora de innovar:

Elementos necesarios para innovar:	Pasos para tener en cuenta:
Diseñar con los usuarios	• Desarrollar soluciones apropiadas para el contexto, basadas en las necesidades del usuario. • Incluir a los grupos objetivo en las etapas de planificación, implementación y evaluación. • Desarrollar proyectos que vayan escalando y replicando las soluciones, en función de la evidencia generada. • Diseñar soluciones que consideren los procesos y planificación del programa y sus efectos. • Comprobar que las soluciones sean sensibles y útiles para la población más vulnerable: mujeres, niños, personas con discapacidades y personas afectadas por conflictos y desastres.
Comprender el ecosistema existente	• Involucrase y participar en redes y comunidades que desarrollen ideas afines. • Tener en cuentas los marcos legales, regulaciones tecnológicas y programas vigentes.
Diseñar pensando en escalar	• Diseñar pensando en escalar desde el inicio, e identificar y mitigar las barreras que puedan limitar la capacidad de ampliar los resultados de la intervención. • Utilizar un “enfoque de sistemas" para el diseño, considerando las implicaciones del diseño más allá de un proyecto a corto plazo. • Diseñar pensado en que el trabajo pueda ser aplicable y adaptado a otros contextos y países similares. • Demostrar resultados antes de escalar una solución. • Analizar todas las opciones tecnológicas a través de una visión nacional y regional • Tener siempre en cuenta a los posibles asociados desde el principio y establecer contactos en etapas preliminares
Construir para la sostenibilidad	• Planificar la sostenibilidad de la intervención desde el principio, considerando la planificación financiera a largo plazo. • Colaborar e invertir con comunidades y emprendedores locales, y fomentar su desarrollo. • Involucar a las autoridades locales para asegurar la integración con los planes de los gobiernos para conseguir su respaldo.
Avanzar a partir de los datos y la evidencia	• Diseñar proyectos para que los resultados se puedan medir en metas discretas, pensando en el efecto y no tanto en los productos. • Evaluar la posible viabilidad de una solucion innovadora en áreas/sectores donde no hay tantos datos o evidencia. • Utilizar información en tiempo real para monitorear e informar las decisiones de gestión.

	• Cuando sea posible, aprovechar los datos disponibles para realizar evaluaciones.
Utilizar recursos de información como códigos abiertos, modelos gratuitos o cualquier fuente liberada	• Utilizar y expandir las fuentes libres de información • Poner a libre disposición los productos desarrollados para el uso del resto de la comunidad. • Desarrollar software de código abierto que esté disponible para quien lo necesite.
Reutilizar y perfeccionar	• Utilizar, modificar y perfeccionar herramientas, plataformas y sistemas cuando sea posible. • Preferir procesos modulares sobre los procesos monolíticos.
Evitar causar daño	• Identificar y mitigar los riesgos en la seguridad de los datos usuarios. • Tener en cuenta el contexto, necesidades y riesgos de las personas cuando se diseñe. • Considerar la contribución de los asociados y protejer los intereses de los grupos objetivo. • Publicar los resultados para que puedan ser utilizados en otros contextos

En el siguiente vínculo se pueden consultar los informes anuales del "Innovation Facility" con las iniciativas implementadas a nivel global en los últimos años.

4.3 Identificación de la modalidad de implementación e instrumentos disponibles

Los **documentos de proyecto** (comúnmente conocidos como "prodoc") son el principal instrumento para la puesta en marcha de actividades de cooperación entre el PNUD y las instituciones nacionales. Los documentos de proyecto admiten dos modalidades de implementación oficialmente, y una tercera modalidad que se ha originado en la práctica, principalmente en los países con un alto porcentaje de fondos de gobierno en la ejecución total:

1. Implementación nacional (NIM, Full NIM)
2. Implementación directa (DIM)
3. Implementación nacional asistida (CO Support to NIM)

En los documentos de proyecto, el "Asociado en la Implementación" es la entidad que asume la completa responsabilidad y rendición de cuentas por el adecuado uso de los recursos y el logro de los resultados previstos en un documento de proyecto:

- Cuando el **Asociado en la Implementación es el PNUD**, se dice que el proyecto es de implementación directa (en Atlas se utiliza el 001981 como "Implementing Agent").

- Cuando el **Asociado en la Implementación es la institución nacional**, se dice que el proyecto es de implementación nacional ("Full NIM", en Atlas se utiliza el número de la institución correspondiente como "Implementing Agent).
- Cuando el **Asociado en la Implementación es la institución nacional, pero el PNUD presta servicios de apoyo** para la ejecución de las actividades del proyecto, el proyecto es de implementación nacional asistida (en Atlas se utiliza el 001981 como "Implementing Agent").

Se utiliza la implementación nacional cuando:

- Hay una institución nacional con el mandato específico en las actividades y resultados del proyecto
- Hay una institución nacional cuyo rol es apoyar los resultados del proyecto
- La institución nacional está comprometida con la ejecución y tiene las capacidades adecuadas

Se utiliza la implementación directa cuando:

- El gobierno solicita al PNUD que actúe como Asociado en la Implementación
- El gobierno requiere una ejecución y toma de decisiones acelerada
- Las contrapartes nacionales no poseen las capacidades necesarias y esto no puede ser resuelto durante la implementación
- La implementación por la institución supondría una carga administrativa y operacional adicional y podrían implicar retrasos en la implementación
- La implementación involucra a 2 o más instituciones

Se utiliza la implementación nacional asistida cuando:

- la institución desea participar hasta cierto grado en la gestión, pero la implementación le supone una carga administrativa adicional para sus sistemas internos, por lo que opta por contar con la prestación de servicios de PNUD y un apoyo sustantivo más directo al proyecto.

En los proyectos de implementación nacional o implementación nacional asistida, el Asociado en la Implementación participa en todas las etapas del ciclo del proyecto. La contraparte es parte activa en el diseño del proyecto, en la definición de las metas y el informe de resultados, junto con participar en la validación del presupuesto anual/multianual. Además, es parte integrante del Comité Directivo y de la toma de decisiones.

Además del documento de proyecto, existen otros instrumentos para la ejecución de actividades de cooperación.

Instrumento	Objetivo	Atlas	Modalidad de implementación	Requisitos	Restricciones
Documento de Proyecto	Mecanismo más común para realizar intervenciones de asistencia técnica en el marco del Programa País	CNT (Country Development Project)	Preferentemente NIM, pero puede ser DIM.	Requiere proceso de aprobación PAC Evaluación de Capacidades del Asociado en la Implementación (Partner Capacity Assessment) Requiere Indicador de Género por producto	No tiene mayores restricciones
Plan de Inicio	Para la elaboración de un documento de proyecto o la puesta en marcha de actividades de manera rápida	INT	DIM	Requiere PAC Máximo 18 meses Requiere Indicador de Género Recursos PNUD o ya movilizados	
Development Service	Es un acuerdo para la prestación de servicios específicos. El DSERV debe está alineado con el Programa País y el Plan Estratégico del PNUD	DSERV	Se utiliza la modalidad DIM de implementación. El Gobierno debe ser al menos informado del trabajo que se quiere realizar.	La evaluación de riesgos considera el SESP Los resultados deben ser reportados en el ROAR Requiere informe final una vez terminada la implementación. Requiere Indicador de Género a nivel de output en Atlas.	La lista de servicios que pueden ser prestados está definida en el POPP Puede ser utilizados con asociados definidos en el POPP)
Engagement Facility)	Mecanismo más flexible y simplificado	ENGMT	DIM	Para esta modalidad de implementación	No tiene limite de

	para utilizar recursos en un piloto, testear una innovación o responder a una crisis. tareas de apoyo y asesoramiento El desarrollo de productos de conocimiento o innovadores			aplica el SESP, auditorías e informe de resultados. Requiere un plan multianual de trabajo que debe ser firmado por la Representante Residente. Términos de referencia y notas conceptuales son requisito para justificar y detallar los resultados esperados. Requiere Indicador de Género a nivel de output en Atlas.	presupuesto ni de tiempo. La lista de ítems que el EF puede financiar está definida en el POPP, así como las que no aplican para esta modalidad de implementación. No tiene restricciones en cuanto a la duración
Portfolio (cartera de proyectos)	Un grupo de proyectos y/o "development services" o EF que se gestionan de manera conjunta para asegurar la integración de los resultados		Comparten documento de proyecto, informes, QA, TOC, comité directivo, gestión de riesgos, M&E		

4.4 Selección del Asociado en la Implementación y evaluación de capacidades

Un Asociado en la Implementación es una entidad con quien PNUD establece un vínculo formal para desarrollar una tarea especifica y un resultado definido.

El Asociado en la Implementación asume una responsabilidad completa por los recursos recibidos y tiene el deber de rendir cuentas de estos:

Pasos	Responsable	Guideline	Comentarios
Determinar el Asociado en la Implementación	PNUD	Partner Capacity Assessment En función de las capacidades técnicas y de gestión	
Capacidades del Asociado en la Implementación para la modalidad Full NIM (si se transfieren más de 300,000 USD por ciclo de programa)	PNUD	Partner Capacity Assessment HACT Capacity Assessment - See Appendix Section 7, UNDG HACT Framework	Las capacidades financieras del Asociado en la Implementación se evalúan a través de la microevaluación HACT.
Capacidades y riesgos de las ONG/OSC para actuar como asociados en la implementación/ parte responsable	PNUD	Partner Capacity Assessment HACT Capacity Assessment - See Appendix Section 7, UNDG HACT Framework	Las capacidades financieras del Asociado en la Implementación se evalúan a través de la microevaluación HACT.

4.5 Asignación del Gender Marker (Indicador de Género)

Antecedentes

En el reporte del Secretario General de Naciones Unidas de Consolidación de la Paz de 2009, se hizo un llamado a las agencias, programas y fondos de las Naciones Unidas para instituir un indicador de género (gender marker) que contribuyera a dar seguimiento a la proporción de fondos dedicados a promover la igualdad de género. La Resolución 2011/6 del ECOSOC incorpora el requerimiento para que cada entidad del Sistema de Naciones Unidas reporte acerca de los resultados de igualdad de género, incluidos los recursos presupuestados y ejecutados.

El PNUD, siguiendo la decisión de la Junta Ejecutiva (2006/3), desarrolló e implementó desde 2009 el Indicador de Género (Gender Marker) como una herramienta de planificación y seguimiento de las inversiones de desarrollo relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El Indicador de Género es una herramienta de medición corporativa del PNUD que se utiliza para hacer un seguimiento de las inversiones financieras que contribuyen al logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La Estrategia Global de Género 2018-2021 establece la necesidad de aprovechar los mecanismos institucionales para la incorporación de la perspectiva de género, como el sello de igualdad de género y el marcador de género, que establecen criterios mensurables e incentivos para impulsar el progreso. El marcador de género es el instrumento principal para realizar el seguimiento de los recursos utilizados para promover la igualdad de género dentro de los proyectos.

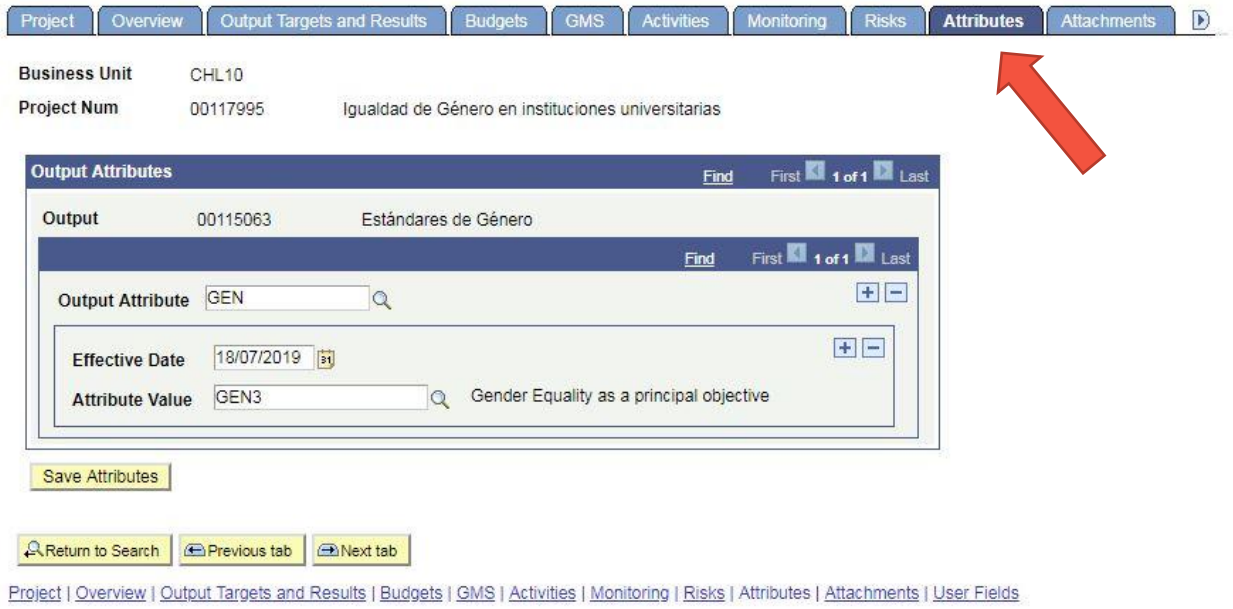
El PNUD procurará aumentar progresivamente los programas que abordan específicamente la igualdad de género en el marco de su labor programática. Por lo tanto, mientras dure la aplicación de la Estrategia Global de Género 2018-2021, el PNUD procurará que el 15% de todos los programas para países y presupuestos de proyectos tenga como objetivo principal promover la igualdad de género (Indicador del marcador de género GEN3).

El uso correcto de esta herramienta nos permite gestionar, hacer seguimiento e informar cuál es la proporción del gasto del Programa que se dedica anualmente a promover la igualdad de género. Facilita que las oficinas puedan:

- Hacer seguimiento de los presupuestos y gastos sensibles al género
- Analizar tendencias por región, efecto y área del Programa País
- Identificar los gastos asociados a cada efecto en el momento de elaborar el ROAR (Informe Anual con Orientación a Resultados)
- Ayudar a incrementar las inversiones en temas de género al aumentar la sensibilización y el conocimiento sobre la contribución actual
- Apoyar en mejorar la planificación y los presupuestos con enfoque de género.

Procedimiento de asignación del Indicador de Género en Atlas

El Indicador de Género es un instrumento que califica la contribución de género de cada output entre 0 y 3. La recomendación de la sede establece que cada oficina deberá destinar al menos un 15% de los gastos para apoyar la igualdad de género. Para ello, el Indicadorde Género requiere que a todos los proyectos (outputs en Atlas) se les asigne el Indicadorde Género en función de su contribución. Esto se realiza en el momento de generar la propuesta y es necesario asignarlo para aprobar el presupuesto en Atlas
(Grants ⟹ Project Management Module ⟹Approved Projects ⟹Attributes).



Como exigencia del actual formato de documento de proyecto, el Indicador de Género debe ser definido para cada uno de sus productos ("Output" en Atlas). Todo proyecto ("Project" en Atlas) tiene al menos un output, pudiendo tener más según se defina en el documento de proyecto. Asimismo, el Indicador de Género se define en Atlas en cada uno de sus outputs, por lo que un mismo "Project", puede tener tantos indicadores de género como outputs tenga.

Por la tanto, para definir el Gender Marker o "GEN" de un proyecto a partir de los diferentes productos que componen el output, es necesario ponderar el peso del producto dentro del presupuesto global del proyecto, para así medir la contribución del producto al cambio deseado en términos de contribución al enfoque de género. Mientras mayor sea el peso del producto dentro del presupuesto del proyecto, mayor capacidad va a tener para definir el "GEN" global del output. Del mismo modo, si un producto concentra la mayor parte del presupuesto, pero su GEN es 0 o 1, el output completo se verá "arrastrado" por este producto. Las áreas se apoyarán en el/la Asesora de Género y en la Unidad de Seguimiento y Evaluación para realizar este análisis.

Para asignar el GEN deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios:

GEN0 - no se espera que contribuya a la igualdad de género o contribuye a reproducir la desigualdad y las brechas entre hombres y mujeres. Es decir, que las diferentes necesidades de hombres y mujeres no han sido tenidas en cuenta, asumiendo por tanto que los servicios/acciones planificadas resolverán las necesidades de todos.

GEN1 – contribuye de alguna manera, aunque limitada, a la igualdad de género. Es decir, que la igualdad de género no ha sido un factor tenido en cuenta durante el diseño del proyecto ni se ha

transversalizado dicho enfoque consistentemente en la formulación de este, aun cuando algunas actividades del proyecto se espera que contribuyan a promover la igualdad de género.

GEN2 – la igualdad de género es un objetivo importante y significativo: hay evidencia de que se ha realizado un análisis de género y que se prevé un cambio en cuanto a la igualdad de género y/o el empoderamiento de mujeres, contando con indicadores para medirlo.

GEN3 – la igualdad de género es el objetivo principal: contribuir a reducir las desigualdades de género y/o al empoderamiento de las mujeres es la razón principal para la formulación del proyecto.

La diferencia entre un producto GEN2 y otro GEN3 radica en que en el primer caso se ha transversalizado adecuadamente el enfoque de género, mientras que un GEN3 implica intervenciones específicas de género. Esto significa, en ambos casos, no solo trabajar con mujeres o niñas, sino la transformación sustantiva de sus condiciones y posiciones en el contexto de desarrollo que aborda el proyecto, es decir transformando las relaciones de poder entre los géneros.

La diferencia entre un GEN1 y GEN2 radica en si la igualdad de género es parte del proyecto como pudiera ser, o son, otros aspectos transversales (ej. derechos humanos, interculturalidad), en este caso se aplicaría una clasificación de GEN1, o si existe un producto de género (aunque sea pequeño) que influye significativamente en el diseño y la implementación de las actividades previstas; entonces aplicaría un GEN2.

Es importante reducir los proyectos clasificados con GEN0 y GEN1, ya que ambas clasificaciones reflejan inconsistencias y brechas en cuanto para abordar las desigualdades de género en los procesos de desarrollo, y tomar acciones para mover gradualmente las clasificaciones hasta GEN2.

Al momento de diseñar y formular los proyectos es requisito realizar un análisis de contexto con enfoque de género, junto con las medidas específicas o intervenciones que conduzcan a la reducción de las desigualdades identificadas, para así avanzar en la igualdad de género. Para ello, es necesario asignar los recursos necesarios a los productos con potencial en mejorar el bienestar de las mujeres y en su empoderamiento.

El Indicador de Género es un medidor financiero, pero se materializa por medio de la contribución realizada por los productos y sus actividades. Asimismo, la clasificación del Indicador puede ser revisada en la fase de implementación, en caso de que se pueda mejorar la ejecución de los recursos asignados por medio de la planificación anual, y potenciar los resultados de género. Las evaluaciones de medio término, auditorías de género y revisiones del portafolio también son buenos puntos de entrada para revisar y mejorar la integración de los temas de género durante la implementación del proyecto. Finalmente, el Indicador de Género de un proyecto debe ser consistente con lo realizado en la vida del proyecto, y los resultados deben estár respaldados por la evidencia relativa a la implementación del proyecto y las metas alcanzadas.

Roles y reponsabilidades en la asignación del Indicador de Género

Cada Jefe/a de Área del PNUD tiene la responsabilidad del uso del Indicador de Género y de la codificación del mismo durante el proceso de implementación. Sin embargo, es una buena práctica que la clasificación sea revisada con todo el equipo del proyecto para que entiendan de qué manera se diseñaron y se están implementando los objetivos de igualdad de género en cada proyecto. Igualmente, el/la Asesor/a de Género validará finalmente el Indicador de Género asignado a cada proyecto, o en su defecto, el/la Oficial de S&E.

El Indicadorde Género deberá revisarse anualmente como parte del ejercicio de planificación anual de los proyectos de la Oficina y en el marco de revisión de la cartera con enfoque de género, con el fin de identificar actividades e iniciativas que pudieran mejorar la calificación asignada. Los cambios y ajustes, así como la justificación correspondiente, deberán consignarse en el acta/registro de cada ejercicio.

El/la Asesor/a de Género de la Oficina, así como el Grupo de Género, deben apoyar a la Gerencia y jefes/as de Área para garantizar un uso adecuado del Indicador en todas las fases del ciclo de proyectos. Para ello darán seguimiento a través de:

- Análisis periódicos de los resultados del Indicador de Género.
- Integrar dichos resultados en los ejercicios de informes corporativos.
- Validar/revisar la clasificación del Indicador de Género de los proyectos.
- Identificar las brechas y ajustes necesarios de acuerdo con la planificación de los proyectos.
- Promover la integración de los resultados de los indicadores de género en la planificación y la toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de los informes y la rendición de cuentas del PNUD.

Ejemplos de cómo aplicar el Gender Marker

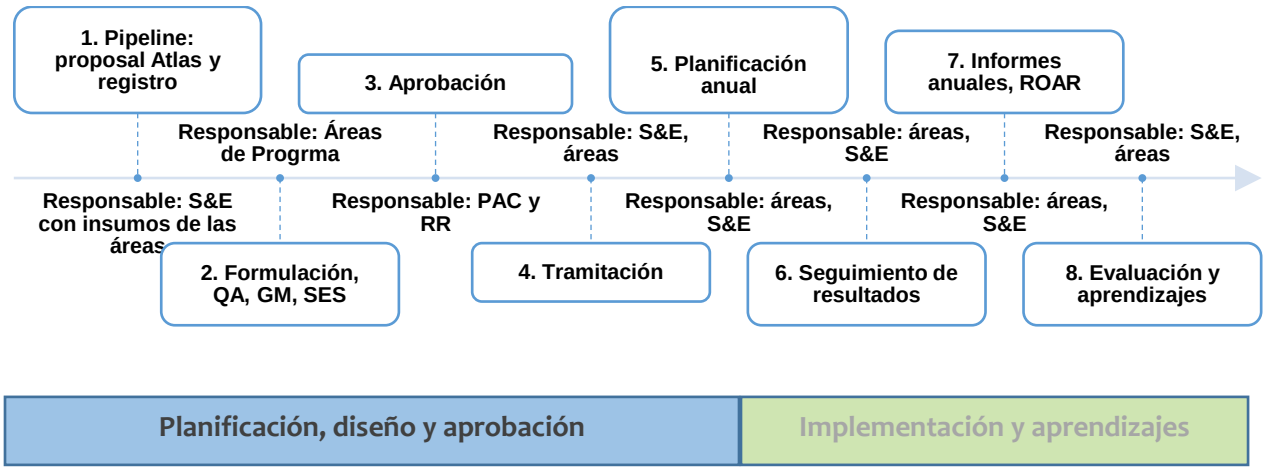
1. Productos de conocimiento (informe de desarrollo humano, desigualdad, ODS, entre otros)

Contenidos	**IG**
Informe completamente enfocado en uno o varios problemas de género	3
Informe no está completamente enfocado en género, pero los temas de género se discuten en todas las secciones, con desagregación de datos si aplica	2
El informe tiene una o dos secciones de género, pero en el resto del documento no se tratan los temas de género	1
Apenas hay una o 2 menciones sobre género en todo el informe	0

2. Generación de capacidades en una contraparte

Contenidos	IG
Un proyecto de un ministerio que apunta al desarrollo de capacidades de liderazgo para promover la participación de las mujeres en los gobiernos locales	3
Establecimiento de un centro de desarrollo empresarial para apoyar necesidades de hombres y mujeres que además llevará a cabo acciones para promover empresas sensibles al género si hay demanda	2
Capacitación de cadetes hombres y mujeres pero que no incluye consideraciones de género (necesidades de desarrollo de carrera diferenciadas, contenidos con enfoque de género, entre otros)	1
Apoyar a un a levantar información sobre programas a nivel local	0

4.6 Procesos clave en la fase de planificación, diseño y aprobación



1. Pipeline (proyectos en proceso de discusión/negociación)

Las ideas de proyecto y todas aquellas propuestas que inicien un proceso de discusión con alguna contraparte pasan a formar parte del "pipeline" que comprende el conjunto de proyectos en proceso de negociación y elaboración.

Para todas las ideas en proceso se debe crear una propuesta de proyecto en ATLAS ya que es una herramienta de planificación y gestión para la Oficina y para la sede (RBLAC). La función de crear propuestas en el sistema es facultad de la Unidad de Seguimiento y Evaluación que también actualiza en la planilla del registro del pipeline. La propuesta debe estar clasificada según las posibilidades de ser aprobada y el tiempo que falta para que se concrete:

- Hard (A): Menos de 6 meses para ser aprobada
- Soft (B): Entre 6 meses y un año para ser aprobada

- Idea (C): Más de 12 mese para ser aprobada

2. Formulación del documento de proyecto

Una vez iniciado el proceso de elaboración del documento de proyecto, el área de Programa debe igualmente completar el QA, el SES y el "Cuestionario para medir la incorporación de género del proyecto", el que será revisado por el/la Asesora de Género para asegurar una adecuada inclusión del enfoque de género y recomendar las mejoras que corresponda. El visto bueno del proyecto para su envío a PAC le corresponde a el/la Oficial de S&E. El visto bueno del proyecto con respecto a la adecuada incorporación del enfoque de género será entregado por el/la Asesora de Género, o por el/la Oficial de S&E, previa consulta a el/la Asesora de Género.

3. Aprobación del documento de proyecto: Comité de Evaluación de Proyectos (PAC, por sus siglas en inglés)

El PAC es un requisito necesario para aprobar un proyecto. El Comité tiene la función de revisar la calidad del proyecto.

Un requisito previo al PAC es que el área de Programa haya elaborado el QA de diseño del proyecto y lo haya enviado para revisión a la Unidad de S&E. Los puntos más relevantes del QA debieran ser dicutidos durante el PAC.

El área de Programa debe distribuir, previamente a la reunión de PAC, el borrador del documento de proyecto (prodoc). El documento debe ser circulado al menos una semana antes de la fecha establecida para el PAC. Es necesario contar con el visto bueno sobre la incorporación del enfoque de género antes de enviar a PAC.

El Comité debe reunir al menos un representante de cada área de Programa y de Operaciones, y al menos un Oficial de Programa -de un área distinta a aquella en la que se radique el proyecto-, que será quien emita la recomendación de aprobación/no aprobación a el/la Representante Residente.

Los comentarios de los miembros del PAC deberán ser incorporados, en la medida de lo posible, en el documento de proyecto antes de su aprobación final. El resumen de los comentarios realizados debe quedar consignado en la plataforma del QA de diseño, en la sección de comentarios, junto con un registro de todos y todas las participantes del PAC. Además, estos comentarios, junto con el informe del QA, constituirán el registro del acta del PAC.

Como parte de la estrategia de género de la oficina, y teniendo en cuenta que PNUD ha establecido una política de tolerancia centro contra el acoso, la explotación y el abuso sexual, se ha establecido que, al inicio de las reuniones de PAC, se utilizará el guión que se reproduce a continuación para sensibilizar a todos los equipos y contrapartes sobre este tema. Además, también está disponible un video informativo, con este mismo contenido, para ser reproducido antes del PAC para informar a todos y todas las participantes.

POLÍTICA SOBRE ACOSO, EXPLOTACIÓN Y ABUSO SEXUAL
GUIÓN SUGERIDO PARA INICIO DE LOS PAC

"En el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo consideramos que la igualdad de género es una condición clave para alcanzar un desarrollo sostenible e inclusivo.
La igualdad de género significa que los derechos y las oportunidades de las personas de beneficiarse del desarrollo no dependen de haber nacido hombres o mujeres.
Implica eliminar las barreras legales, sociales y económicas que impiden la igualdad efectiva, así como empoderar a mujeres y niñas para que sean agentes de cambio y líderes de los procesos de desarrollo.
El PNUD cuenta con una Estrategia de Igualdad de Género que es parte integrante de nuestro Plan Estratégico y todos nuestros programas y proyectos deben responder a estos instrumentos.
Nos regimos también por una política de tolerancia cero contra el acoso, la discriminación y el abuso.
Nuestro mandato es garantizar entornos libres de estas conductas, no solo al interior de la organización, sino también, y especialmente, en nuestro trabajo de asistencia técnica en materia de desarrollo.
Para el PNUD, la igualdad de género y poner fin al acoso y al abuso no es solo un asunto de mujeres, sino de la sociedad en su conjunto".

Por otro lado, como una altenativa más dinámica y flexible se puede invitar a los participantes del PAC a unirse y enviar los comentarios a una Revisión Sustantiva por medio de un PAC Virtual. Esta herramienta permite que el coordinador de proyecto pueda enviar por mail un borrador de la RS a todas las personas que deben participar en un PAC y que en el plazo de una semana estos puedan envíar sus comentarios, y en caso de que no haya nada sustantivo que ajustar, se puede recomendar la aprobación del documenot al el/la representante. El correo electrónico debe incluir una breve reseña del proyecto, el presupuesto detallado y los objetivos de este.

El PAC virtual puede ser usado como una alteriva en caso de ser necesario pero su objetivo es el mismo que un PAC regular, es decir, que el Comité convocado por medio de un correo electrónico pueda revisar la calidad del proyecto y dicutuir

4. Tramitación del documento de proyecto

Todo documento de proyecto adquiere el carácter de tratado internacional en base al Acuerdo Básico sobre Asistencia Técnica, suscrito con las Naciones Unidas y diversas agencias especializadas, y del Acuerdo suscrito con el Fondo Especial de las Naciones Unidas sobre Asistencia del Fondo Especial. Para ello, el documento de proyecto sigue una serie de etapas:

- Es firmado por, en este orden, la autoridad nacional que se desempeñe como Asociado en la Implementación, el/la Representante Residente del PNUD, por el Ministerio de Relaciones Exteriores en representación del Estado de Chile.
- Si el documento compromete el empleo de fondos públicos, deberá adjuntarse, para el envío al Ministerio de Relaciones Exteriores, el correspondiente "Certificado de Disponibilidad

Presupuestaria" emitido por el organismo público correspondiente, acreditando la disponibilidad de fondos.

- El documento requiere firma de un decreto supremo por el presidente de la República antes de su envío a Contraloría para la toma de razón.
- La toma de razón es el requisito previo para la transferencia de los fondos por parte del organismo implementador.

Este vínculo contiene una presentación con el detalle del proceso de tramitación de proyectos para facilitar la planificación de los equipos y la previsión de los tiempos necesarios para poder iniciar la ejecución.

VI. Implementación y seguimiento

5.1 Planificación anual y presupuestos multianuales

El documento de proyecto contiene el plan de trabajo multi-anual para todo el ciclo del proyecto. El proceso de planificación anual de los proyectos, a inicios de cada año calendario, es el medio para ajustar esta planificación, en función de los avances logrados, y definir las actividades correspondientes para cada producto y las metas respectivas en relación con cada uno de los principales indicadores.

El plan anual de trabajo (AWP, por sus siglas en inglés) es una oportunidad para incorporar/potenciar los resultados de género en un proyecto que inicialmente no fue diseñado con un enfoque de género. A través de un acuerdo con la contraparte, y estableciendo indicadores/metas o actividades que contribuyan a la igualdad de género, es posible mejorar la incorporación del enfoque.

El plan de trabajo debe ser revisado al menos una vez por año por el Comité Directivo para asegurar que la ejecución presupuestaria y la implementación del proyecto se está realizando de la forma más eficaz y eficiente posible. Esta revisión puede ser realizada en cualquier época del año, en función de las contingencias que puedan afectar la implementación.

La planificación anual debe tomar en cuenta las lecciones aprendidas y la evaluación de riesgos para hacer los ajustes correspondientes según los cambios en el contexto del proyecto.

Durante el proceso de planificación anual también deberá considerarse una revisión de la contribución del proyecto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y en este sentido, incorporar nuevas actividades o acciones que mejoren este aspecto. Si la contribución es significativa, podría acordarse una revisión del Gender Marker del proyecto, en acuerdo con la contraparte, y previo visto bueno del/la Asesor/a de Género.

Además del ejercicio de planificación individual de cada proyecto, deberá realizarse, entre los últimos meses del año y el primer trimestre del año siguiente, un ejercicio de planificación anual como Oficina, vinculado al ejercicio de planificación de la sede (Integrated Work Plan, IWP). Este ejercicio de planificación anual tendrá los siguientes objetivos:

- se realizará una reflexión sobre los logros y avances del año anterior,
- se relevarán los productos clave a realizar en el marco de cada uno de los proyectos, incluyendo aquellos productos clave en materia de género,
- se definirán productos clave a nivel oficina, incluyendo aquellos con enfoque de género, considerando aquellos que puedan integrarse en el marco del CPD
- se identificarán y analizarán las posibles contribuciones a efectos en el marco de las acciones a desarrollar durante el año,
- se identificarán las posibles sinergias entre las áreas y productos con el fin de fortalecer e integrar resultados.

Para este ejercicio, se cuenta con una metodología de base y un formato preliminar de plan de trabajo integrado, a partir del ejercicio que se realizó en 2019, y que pueden ser adaptados anualmente en función del contexto.

Cada 2 años, y en un proceso que podría ser coincidente con la planificación anual integrada, se realizará una revisión de los proyectos de la cartera para analizar cómo están incorporando el enfoque de género, así como las oportunidades de fortalecer dicho enfoque. Se elaborarán un conjunto de recomendaciones por área y se realizará un seguimiento hasta la próxima revisión. También se tendrá en cuenta la mejora del Indicador de Género de los proyectos cuando corresponda a partir de la implementación de las recomendaciones.

A partir de este plan de trabajo, es necesario construir el plan de adquisiciones según la Política de Adqusiciones del PNUD. Este plan de adquisisciones complementa y completa las necesidades de apoyo desde la Unidad de Adquisiciones para la ejecución de las actividades planificadas para el año. Es importante el alineamiento y la coherencia entre ambos instrumentos; cualquier modificación relevante del plan de trabajo, debiera incorporarse en el plan de adquisiciones.

Modificaciones sustantivas del proyecto (revisiones sustantivas, RS)

Una revisión sustantiva es la herramienta para realizar una modificación sustantiva del prodoc. Se entiende por modificación sustantiva un cambio respecto al diseño del proyecto, el enfoque, el Asociado en la Implementación, la teoría de cambio, el periodo de ejecución del proyecto, o una nueva asignación de presupuesto, la modificación del marco de resultados en respuesta a cambios en el contexto de desarrollo o nueva evidencia o aprendizajes en el proceso de implementación. Generalmente una revisión sustantiva implica igualmente un ajuste en el presupuesto. Las revisiones sustantivas deberán acordarse por el Comité Ddirectivo del proyecto y consignarse en un acta; además deberá realizarse un proceso de PAC para la aprobación de revisiones sustantivas que en este caso

podrá ser virtual. Las revisiones sustantivas deberán cumplir con los mismos procesos de tramitación que un documento de proyecto.

5.2 International Aid Transparency Initiative (IATI)

Una vez aprobado un proyecto en Atlas, es necesario incorporar toda la información del proyecto en la plataforma de "Approved Projects".

Según el número de "outputs" del proyecto definidos en Atlas, se debe incorporar toda la información relacionada con cada campo:

- Descripción corta del proyecto
- Descripción extensa del proyecto
- Líneas de base
- Indicadores

Una vez definida la información anterior, es necesario avanzar al módulo de "Output Targets and Results" (metas de productos y resultados). En dicho espacio se debe ingresar, al inicio de cada año del proyecto, las metas correspondientes, en coherencia con los indicadores y líneas de base definidos, y con lo establecido en el plan de trabajo del año en curso.

Al finalizar el año se debe reportar el resultado alcanzado con respecto a la meta fijada para el año.

Toda la información que se ingresa en este portal es posteriormente publicada en la página open.undp.org para así cumplir con los estandares de transparencia de IATI y hacer pública toda la información de los proyectos.

5.3 Seguimiento, sistematización de avances y toma de decisiones

El seguimiento es parte integral del proceso de implementación de un proyecto y su objetivo es velar por la eficacia y eficiencia de las intervenciones, por medio de la revisión del desempeño y usando evidencia de los indicadores y aprendizajes. El seguimiento de un proyecto comienza con una buena planificación y una clara identificación de los objetivos a lograr en base a los recursos disponibles, y posteriormente mostrar los resultados alcanzados. Esta función es clave para apoyar la toma de los/as jefes de área y contrapartes. La evidencia del seguimiento también sirve como un insumo para una posible evaluación y para elaborar informes basados en el enfoque de resultados y a partir de las evidencias generadas.

La política de seguimiento del PNUD recomienda dedicar un porcentaje de los recursos del proyecto a actividades de seguimiento y evaluación (1% de gastos anuales por región).

El seguimiento de un proyecto incluye:

- Medición del desempeño mediante la recopilación de datos y repaldos apropiados y creíbles.
- Sistematizar y analizar la evidencia para informar a los encargados de la toma de decisiones, mejorar la eficacia y la eficiencia, y ajustar la planificación según sea necesario.
- Informar sobre el desempeño y las lecciones aprendidas para facilitar el aprendizaje y apoyar la rendición de cuentas.

Por otro lado, el seguimiento debe incorporar de manera sistemática la contribución del proyecto a resultados de género, e incluso se pueden considerar evaluaciones de medio término, auditorías de género y revisiones de cartera con foco en la contribución de los proyectos a la igualdad de género. De este modo se puede dar seguimiento, modificar y mejorar el Gender Marker en base a los resultados alcanzados o previstos en relación con la igualdad de género.

a. **Medición del desempeño y toma de decisiones:** los indicadores y sus medios de verificación debe ser definidos en el marco de resultados y en el plan de seguimiento y evaluación de cada proyecto. Es importante considerar y cuantificar en el marco de resultados el levantamiento de información de línea base para algún indicador que se haya considerado clave para el proyecto.

El seguimiento de los datos incluye:

- Información sobre resultados alcanzados, avances en productos y actividades, y el progreso de cada uno de los indicadores del proyecto a nivel de efecto y de producto
- Verificación de resultados, a través de visitas a los proyectos y otros medios disponibles. Debiera realizarse una visita a cada proyecto anualmente para hacer seguimiento y verificar cumplimiento de resultados.
- Información sobre el contexto donde se ejecuta el proyecto, incluidos cambios en la coyuntura de desarrollo, actualizaciones sobre lo que otros socios están haciendo en áreas relacionadas y cambios en la voluntad política de los actores nacionales. Estos cambios podrían suponer un ajuste de la teoría de cambio del proyecto
- Información sobre el rendimiento operacional y cualquier circunstancia que afecte la ejecución del plan de trabajo
- Líneas de base, metas y datos de progreso para los indicadores globales del Marco de Resultados y Recursos del Plan Estratégico del PNUD a nivel global.
- Recomendaciones realizadas por las evaluaciones, riesgos y lecciones aprendidas del proyecto.
- Contribuciones del proyecto a la igualdad de género y posibles ajustes para potenciar los resultados.
- Conocimiento generado, buenas prácticas.

La información recogida durante la gestión del proyecto debe considerar datos relacionados con los efectos del proyecto sobre los grupos objetivo, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, asociaciones gremiales o sindicales, otras agencias del Sistema, sector privado y/o representantes de las comunidades. El constante levantamiento de información desde estos grupos puede facilitar la retroalimentación y ajustar los objetivos en función de los beneficios generados para el grupo objetivo.

A partir de la evaluación de las capacidades del Asociado en la Implementación, cualquier cambio en las capacidades y el desempeño de las instituciones nacionales relevantes debe ser monitoreado a través de indicadores, si hubiere, para determinar si la intervención de un proyecto está contribuyendo a la generación de capacidades de una institución. Este aspecto forma parte del cuestionario del Quality Assurance, por lo que debiera considerarse su análisis en la fase de diseño.

Cada documento de proyecto debe definir arreglos para la transición, así como una estrategia de salida antes de que termine su ejecución, para asegurar la sostenibilidad de los resultados y la apropiación por parte de los socios nacionales. Estos arreglos deben revisarse anualmente y ajustarse para facilitar la adaptación de la planificación de un proyecto a las circunstancias.

En relación con los proyectos, la información recopilada a través de los mecanismos expuestos debe ser sistematizada y analizada, con el fin de que se integre en el proceso de toma de decisiones del Comité Directivo del proyecto. Los/las jefes de área deberán incorporar en el análisis la contribución de cada uno de los proyectos a los efectos establecidos en el Programa País. La toma de decisiones sobre este análisis podría generar ajustes en indicadores, metas, teoría de cambio y diseño del proyecto (productos, actividades), ajustes en los resultados, productos, actividades para contribuir a la igualdad de género, ajustes sobre los arreglos de implementación, ajustes del presupuesto, estrategia de movilización de recursos, política de recuperación de costos, acciones para mitigar o responder a riesgos, acciones para desarrollar o ajustar la estrategia de salida. El acuerdo sobre estos ajustes debe quedar consignado en el acta de comité directivo correspondiente, y podrá originar, o no, una revisión sustantiva del proyecto.

b. Informes de resultados

Todos los proyectos deben elaborar anualmente sus **informes de resultados**. Se espera que los proyectos puedan elaborar una primera versión en noviembre, con el fin de contar con insumos para la elaboración del informe global anual de la Oficina (ROAR, Results Oriented Annual Report), que es el informe integrado que se prepara conjuntamente por todas las áreas. El objetivo de los informes es contar con una herramienta de visibilidad y transparencia, así como para mostrar resultados, hacer abogacía y movilizar de recursos.

Si bien el informe es anual, se recomienda que la recogida y sistematización de información se realice trimestralmente para garantizar que no se pierda información durante el proceso, y que se alcance a llegar a fin de año con un borrador avanzado.

El informe de resultados debe asegurar igualmente el enfoque de género en todas las secciones que corresponda, incluyendo tanto las acciones estratégicas como las actividades más específicas. Es importante considerar los distintos tipos de resultados en relación con el enfoque de género:

- Resultados transformadores: modifican las relaciones de género para promover mayor poder, acceso y control de recursos, toma de decisiones y empoderamiento de las mujeres. Implican cambios en los comportamientos, actitudes y cultura.

- Resultados que responden a la perspectiva de género: promueven cambios de normas, roles y acceso a recursos, y responden de manera diferenciada a las necesidades de hombres, mujeres y otros grupos de la sociedad.
- Resultados sensibles a género: abordan normas, roles y acceso a recursos para responder a los objetivos del proyecto. Reconocen las diferencias existentes, pero no invierten recursos para realizar cambios en la desigualdad, los desequilibrios de poder, el acceso a recursos o la toma de decisones.

El objetivo es apuntar a resultados transformadores, y para lograrlo, es necesario que las consideraciones de género se integren, desde un inicio, en todos los componentes del proyecto y principalmente en la teoría de cambio y los indicadores a nivel de producto y efecto. Esta incorporación facilitará que el informe pueda integrar igualmente este enfoque. Algunos aspectos clave a analizar en el marco de las reflexiones internas, las reuniones de comité directivo, en el proceso de elaboración de informes, son:

¿Cuál fue la proporción de mujeres y hombres que participaron en las actividades del proyecto (como grupo objetivo, responsables de la toma de decisiones o agentes de cambio) durante el período que abarca el informe?
¿Qué accciones específicas o componentes estuvieron dirigidos a las mujeres? ¿Cuál fue el objetivo? y ¿se logró? Específicamente, ¿cómo impactaron las actividades en el empoderamiento de las mujeres (autoestima, capacidad de liderazgo y organización)?
¿Los informes de proyectos identifican las brechas de género y el éxito de los proyectos relacionados con el género? ¿Están los indicadores de éxito claramente definidos y aplicados? ¿Cómo se pueden mitigar o eliminar los impactos negativos (lecciones aprendidas) y aumentar los impactos positivos?
Por ejemplo:
- Mayor carga de trabajo.
- Incidentes de violencia u otras formas de reacción violenta.
- Declaración en apoyo de los derechos de las mujeres.
- Cambio en los estereotipos de género y las actitudes discriminatorias hacia las mujeres y las niñas, y el compromiso de los hombres para apoyar el empoderamiento de las mujeres.

¿Cuál es la percepción de hombres y mujeres sobre el impacto de la actividad en las relaciones de género?
¿Existen factores internos y / o externos que contribuyan al éxito / fracaso de la integración de la perspectiva de género dentro del proyecto?
¿De qué manera las mujeres y los hombres tienen diferentes necesidades, acceso y control sobre los recursos?
¿Cómo las mujeres y los hombres enfrentaron diferentes limitaciones y oportunidades para participar en la vida económica, política y comunitaria?
¿Cómo las mujeres y los hombres enfrentaron diferentes formas de estereotipos y discriminación y el impacto que esto tiene en los resultados del proyecto?

Toda la evidencia disponible debe ser registrada en el informe anual, incluyendo los datos de seguimiento y evaluaciones realizadas durante el año. Una vez que los informes sean subidos al sistema, esta información pasa a ser pública y disponible para que cualquier persona externa al PNUD pueda acceder a ella a través de open.undp.org y de acuerdo con los lineamientos de IATI.

La Unidad de S&E revisará los informes y dará el visto bueno para asegurar que incorporan el enfoque de resultados, los resultados de género y que cumplen con los lineamientos corporativos.

El área/coordinador/a del proyecto debe entregar los informes de progreso al comité directivo del proyecto para su aprobación. El comité directivo tiene la facultad de rechazar un informe si la información no es clara o no está debidamente justificada. Todos los informes deben ser subidos a Atlas en el módulo de "Approved Projects", en la pestaña "Attachments" siempre que hayan sido aprobados por el Comité, y también en el QA de implementación una vez que haya sido aprobado.

El **ROAR** (Results Oriented Annual Report) es el informe integrado de todas las oficinas del PNUD a nivel global que se elabora para que el Administrador informe a la Junta Ejecutiva del PNUD sobre los resultados generados por la Organización. Incluye las contribuciones estratégicas de los proyectos a los efectos e indicadores del Programa País y a los efectos e indicadores del Plan Estratégico. Se construye a partir del análisis riguroso de los resultados de los proyectos individuales, y sustentado en evidencia. Una adecuada Gestión Basada en Resultados nutrirá este informe con información precisa y actualizada y facilitará el análisis de la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo.

Como parte de la estructura del ROAR, se debe reportar el aporte que realizaron a la igualdad de género y adjuntar los medios de verificación, idealmente con fuentes externas al PNUD, para así demostrar que el enfoque de género es transversal a cada proyecto de la cartera. La coordinación para la elaboración de este informe recae en la Unidad de S&E.

5.4 Cierre de proyectos

Cierre operativo

Las actividades del proyecto se consideran finalizadas después de entregar los últimos insumos y productos y después de concluir las actividades. Además, es necesario que se hayan realizado todos los pagos y cobros pendientes para proceder al cierre, y tener la confirmación por parte del Asociado en la Implementación. En Atlas, se pasará al estado de "Operationally Closed" para los outputs y al estado de "Closing" para el Project (o Award). Esta función le corresponde a la Unidad de S&E, en consulta con el área de Finanzas.

Informe final y reunión de cierre (post-PAC): Dentro de los 3 meses siguientes a la fecha de cierre, definida en el documento de proyecto o en la revisión sustantiva correspondiente, deberá celebrarse la reunión de cierre con las contrapartes del proyecto.

El documento base para esta reunión será el informe final del proyecto, que deberá preparar el/la coordinador/a del proyecto o, en su defecto, el/la Oficial de Programa. Este informe final comprende un análisis final para evaluarel desempeño. El informe debe contener un examen de los resultados a nivel de efecto del Programa País y de producto, de las metas alcanzadas a nivel de efecto y producto, de la sostenibilidad de los resultados, su contribución a los indicadores y productos del Plan Estratégico, los riesgos y problemas que afectaron la implementación y la contribución a la instalación de capacidades. En él se verificará la experiencia adquirida y las lecciones y recomendaciones para mejorar el diseño y la ejecución de otros proyectos.

Además, se definirá el destino de los saldos, si es que hubiere. Esta reunión de cierre deberá quedar recogida en un acta de cierre firmada por los asistentes a la reunión, o al menos por el Director Nacional y el Oficial de Programa del área del proyecto.

Esta reunión tendrá un carácter abierto hacia el resto de la Oficina para compartir las lecciones y aprendizajes que puedan resultar útiles para otros proyectos.

Si el destino de los fondos remanentes del proyecto no fuera definido en la reunión de cierre, el Asociado en la Implementación deberá emitir una carta explicitando cuál será ese destino.

Cierre financiero: En un plazo máximo de 12 meses desde el cierre operativo, deberá procederse al cierre financiero, y colocar el/los productos (outputs) en el estado de "Financially Closed" y el Project (Award) en el estado de "Closed", una vez se haya verificado que todas las cuentas estén cerradas y que no queden compromisos pendientes en el marco del proyecto, y después de haber verificado que los principales documentos del proyecto están en la sección de "Attachments". El cierre financiero será responsabilidad de la unidad de Finanzas en la Oficina, en consulta con la Unidad de S&E.

Los documentos clave del proyecto que deben estar en la sección de "Attachments" de Atlas son:

- acta PAC y Pre-PAC, si hubiera
- documento de proyecto firmado
- revisiones sustantivas firmadas
- CDR de todos los años de vida del proyecto firmados
- planes anuales de trabajo
- informes anuales
- minutas de reuniones de seguimiento
- informe final
- acta de cierre
- acta de transferencia de activos, si hubiera
- otros que se consideren relevantes por el área

Aseguramiento de Calidad (QA de cierre): Al igual que las otras etapas del QA, el QA de cierre apunta a calificar la calidad de los resultados y productos de los proyectos y definir una evaluación promedio

en base a las evidencias. Cuenta con las mismas categorías de las otras etapas y debe ser enviado para aprobación a la RR/ARR, una vez validado por la Unidad de S&E.

Transferencia de la propiedad de activos: PNUD entregará a la contraparte el inventario consolidado con todos los bienes adquiridos, que deberá ser validado o ajustado por el Asociado en la Implementación. Una vez validado el inventario, se elaborará un acta de transferencia de la propiedad que será firmada por PNUD y por la máxima autoridad del Asociado en la Implementación.

VII. Evaluación e integración de aprendizajes

6.1 Diseño e implementación de una evaluación

Una evaluación es una valoración externa, realizada de la manera más sistemática, objetiva e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, área de programa o del desempeño institucional. El objetivo de una evaluación es analizar el nivel de logro de los resultados esperados e inesperados, al examinar la cadena de resultados, los procesos, el contexto y la relación causal, utilizando criterios como la relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Una evaluación apunta a medir la contribución global de una iniciativa, sus resultados y la coherencia de estos con las metas planificadas. Una evaluación debe proporcionar información creíble, útil y basada en evidencia, que permita la incorporación oportuna de sus hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de los proyectos y de las organizaciones involucradas.

El valor de las evaluaciones radica en

PNUD tiene un doble sistema de evaluación, por un lado, cuenta con la Oficina Independiente de Evaluación (IEO por su sigla en inglés) que define los lineamientos de evaluación para todas las evaluaciones y realiza las Evaluaciones Independientes de Programa País en el último año de cada ciclo de programa, y por otro, las oficinas de país pueden llevar a cabo evaluaciones descentralizadas de sus programas y proyectos.

Cada nuevo Programa País debe ir acompañado de su Plan de Evaluación para el ciclo. Este Plan de Evaluación, una vez aprobado el Programa País, debe subirse a la página de evaluación del PNUD, Evaluation Resources Center, ERC (erc.undp.org). Esta página es de acceso público pero la gestión es responsabilidad de la Unida de S&E.

Los "Directrices de evaluación del PNUD (2019)" para la evaluación de proyectos de la Oficina Independiente de Evaluación establecen los siguientes criterios a la hora de definir el Plan de Evaluación:

Criterio de evaluación obligatorios	Tipo de evaluación
Proyectos con un prespuesto planificado o que han gastado más de 5 millones USD	Evaluación final y de medio término
Proyectos con un presupuesto planificado o con un gasto a la fecha entre 3 a 5 millones USD	Evaluación final o de medio término
Proyectos con una duración de más de 5 años	Al menos una evaluación de medio término o final

La decisión de realizar una evaluación corresponde al área de Programa, en base a estos criterios definidos y otros a considerar (segunda fase, requerimientos del donante, escalar, buenas prácticas a

relevar y extracción de aprendizajes, entre otros), y en consulta con el Asociado en la Implementación, ya que requiere la asignación de presupuesto en el plan de trabajo del documento de proyecto.

Evaluación de proyectos: El objetivo de las evaluaciones de proyectos es medir el desempeño de un proyecto de desarrollo para alcanzar los resultados/productos y las metas previstas y definir su contribución al/los efectos del Programa País, y como se alinea con la teoría de cambio definida en este.

Los principales objetivos de la evaluación de proyectos son: realizar mejoras; contribuir al escalmiento de un proyecto; evaluar la sostenibilidad y la posible replicabilidad de la iniciativa; rendir cuentas de los resultados; responder a la demanda de un donante; disponer de una herramienta de abogacía y comunicación para mostrar resultados.

Además, los proyectos que están en una segunda fase de continuidad deberían realizar una evaluación antes de iniciar una nueva fase. Asimismo, proyectos que estén pensando en escalar, también deberían considerar una evaluación antes de avanzar en ampliar sus resultados.

En los proyectos GEF las evaluaciones son obligatorias para todos los proyectos financiados por este fondo, salvo los planes de inicio utilizados para elaborar el documento de proyecto. Además, los proyectos considerados "full size" deben realizar evaluaciones de medio término obligatoriamente.

Evaluaciones con enfoque de género

Todas las evaluaciones deben integrar el enfoque de género según el mandato definido Plan de Acción para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer del Sistema de Naciones Unidas.
En principio cualquier evaluación dirigida o encargada por PNUD debe integrar un análisis con enfoque de género. Para ello, es necesario incluir en los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación la obligación de medir la contribución del proyecto a la igualdad de género. Esta obligación debe ser incluida incluso en proyectos que en su diseño no consideraron un enfoque de género para así, en caso de ser necesario, realizar los ajustes y mejoras correspondientes para incorporar o mejorar la estrategia de género del proyecto.
Una evaluación que considere el enfoque de género debe medir las diferentes necesidades, roles y acceso que tienen hombres mujeres a diferentes derechos y servicios. Además de revisar si la información y datos levantados por el proyecto están desagregados por sexo, o si recogen de forma detallada la realidad de las mujeres en un determinado contexto. Asimismo, y como una tarea fundamental de una evaluación, se debe medir la correlación entre el Indicador de Género declarado y la real contribución del proyecto a la igualdad de género.
El documento "Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance" proporciona ejemplos sobre cómo incorporar el enfoque de género en la definición del propósito, objetivos, contexto y el alcance de una evaluación, y como incorporar una dimensión de género a los criterios de una evaluación estándar. Además, proporciona ejemplos de preguntas para realizar una evaluación acorde a un contexto o tema.

7.2 Diseño e implementación de una evaluación:

El diseño e implementación de una evaluación recae en la Unidad de S&E, en coordinación con el área de Programa correspondiente.

Redacción de los Términos de Referencia (TdR): Los términos de referencia (TdR) definen el alcance, los requisitos y expectativas de una evaluación, y sirven de guía y punto de referencia a lo largo de la misma. Los TdR deben incluir la valoración del enfoque de género en los puntos a evaluar y las recomendaciones de los mismos.

Informe preparatorio del equipo de evaluación: El informe de preparación consiste en un análisis preliminar de la información disponible. A partir de los TdR los evaluadores elaborarán un informe inicial preparatorio que considere las reuniones iniciales con el área de Programa, equipos de trabajo, contrapartes y el/la oficial de Seguimiento y Evaluación del PNUD, junto con la revisión de los documentos de planificación e informes del proyecto y del Programa.

Revisión del borrador del informe de evaluación: Una vez que se presenta el borrador del informe de evaluación, todas las partes interesadas podrán revisar los hallazgos y aportar sus comentarios. Las unidades de Programa del PNUD pueden solicitar a personas expertas o paneles asesores en evaluación, que valoren el rigor técnico de la evaluación y la metodología utilizada como medio de verificación.

Recomendaciones y Respuesta de la Gerencia (Management Response): El PNUD ha establecido un procedimiento de respuesta y acción frente a las recomendaciones levantadas en el informe de evaluación, como una forma de asegurar la incorporación eficaz de los hallazgos de la evaluación en el presente proyectos u otros de características similares. El área de Programa, con el apoyo de de la Unidad de S&E, es responsable de preparar una respuesta a las recomendaciones planteadas en las evaluaciones y definir las acciones clave ("key actions") para abordar las recomendaciones, las unidades responsables de su implementación y las fechas estimadas para ejecutarlas.

Para fomentar el aprendizaje y el intercambio del conocimiento, se debe implicar a todas las partes que participaron de la evaluación en el proceso de desarrollo de la respuesta, con el fin de generar un aprendizaje institucional en torno a los principales hallazgos y recomendaciones.

Cuando se concluye la Respuesta de Gerencia y las partes interesadas la endosan, se sube el informe de evaluación a la página del ERC, la respuesta a las recomendaciones, las acciones a realizar y plazos, con el objetivo de fomentar la transparencia de la organización y la rendición de cuentas.

La Unidad de Seguimiento y Evaluación es responsable de actualizar regularmente la información de las evaluacion en el ERC.

Uso de los hallazgos de las evaluaciones y contenido generado: Dependiendo de la complejidad de los hallazgos de la evaluación, las áreas de Programa deberían considerar la organización de una reunión con todas las partes interesadas para que los/as evaluadores/as hagan una presentación del

documento. De esta forma, se garantiza que haya una comprensión común de los hallazgos, se facilita la retroalimentación del informe, y se fomenta la apropiación y la utilización futura de la evaluación.

Sistematización y transferencia de buenas prácticas: El proceso de evaluación no termina cuando se ha terminado el informe de evaluación. De hecho, aprender y utilizar activamente el conocimiento generado por la evaluación es el elemento más importante de este ejercicio. Se debe asignar el tiempo y los recursos necesarios para un seguimiento y un aprendizaje eficaz para el diseño futuro de programas y proyectos.