

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**  
**PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA**  
**MUJER (PRODEMU)**

**SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER**

PANELISTAS:  
Mauricio Fernández (COORDINADOR)  
Jimena López de Lérica  
Marisa Weinstein

**AGOSTO 2008**

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA.....	18
1.1. Descripción General del Programa .....	18
1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito.....	20
1.3. Justificación del Programa.....	20
1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa .....	22
1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa .....	23
1.6. Procesos de producción de los componentes .....	32
1.7. Caracterización y cuantificación de la Población Potencial.....	63
1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo.....	66
1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.....	70
1.10. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable .....	73
1.11. Reformulaciones del Programa .....	76
1.12. Otros programas relacionados .....	77
1.13. Antecedentes Presupuestarios.....	79
II. TEMAS DE EVALUACION.....	81
1. DISEÑO DEL PROGRAMA .....	81
1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial .....	81
1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios.....	82
1.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago .....	83
1.4. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico .....	83
1.5. Lógica Horizontal y de la Matriz de Marco Lógico .....	85
1.6. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño.....	88
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....	90
2.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.....	90
2.2 Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes .....	97
2.3 Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago .....	97
2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable.....	98
3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA.....	101
3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes .....	101
3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito.....	105
3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos.....	115
3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin .....	117
4. RECURSOS FINANCIEROS .....	118
4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros.....	118
4.2. Eficiencia del Programa .....	120
4.2.1 Análisis de eficiencia actividades y/o componentes.....	120
4.2.2 Gastos de Administración.....	122
4.2.3 Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia.....	123
4.3. Economía .....	123
4.2.4 Ejecución presupuestaria del Programa .....	123
4.2.5 Aportes de Terceros .....	124
4.2.6 Recuperación de Gastos .....	124
5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA .....	124
6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD .....	125
III. CONCLUSIONES.....	126
IV. RECOMENDACIONES .....	133
V. BIBLIOGRAFÍA.....	137
VI. ENTREVISTAS REALIZADAS .....	138

**ANEXOS:**

**ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa**

**ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2004-2007**

**ANEXO 2: Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos**

## RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2004-2007**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2008: \$ 6.987 millones**

### 1. Descripción General y Objetivos del Programa

El Programa de Promoción y Desarrollo de la Mujer, PRODEMU, es una Fundación de derecho privado sin fines de lucro, que preside el o la cónyuge del Presidente de la República o la persona que el Presidente designe. Conforme al artículo sexto de sus estatutos, la administración de la Fundación es ejercida por un Directorio formado por siete miembros, con derecho a voz y voto<sup>1</sup>. PRODEMU forma parte de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República de Chile<sup>2</sup> y se inserta en la ejecución de Políticas Sociales orientadas a la disminución de las brechas de inequidad social y de género que afectan a las mujeres que se encuentran en situación de pobreza<sup>3</sup> o vulnerabilidad<sup>4</sup>. PRODEMU depende administrativamente del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, en lo que respecta a la transferencia de recursos que la Ley de Presupuesto le asigna a la Fundación. Para el cumplimiento de su misión y propósito, ejecuta directamente y también por medio de convenios con otras instituciones públicas y privadas<sup>5</sup>, programas de formación y capacitación, de carácter nacional, regional y provincial que apuntan al desarrollo personal y social de las mujeres en ámbitos como la acción comunitaria y la generación de ingresos.

#### Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)

Los objetivos del Programa son los siguientes:

- i) **FIN:** Contribuir a disminuir brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico.
- ii) **PROPOSITO:** Mujeres en situación de vulnerabilidad desarrollan competencias y habilidades que favorecen su desarrollo personal e inserción social y laboral.

#### Población Objetivo y Beneficiarios Efectivos

Si bien los distintos subcomponentes o programas plantean su interés en centrarse en ciertos grupos particulares, a nivel de Fundación no existe priorización anual a nivel regional o hacia ciertos grupos

<sup>1</sup>La actual composición del Directorio de la Fundación PRODEMU es la siguiente: Presidenta: María Eugenia Hirmas Rubio, Directora Área Sociocultural de la Presidencia; Vicepresidenta: Laura Alborno Pollman, Ministra Directora de SERNAM; Secretario: Hernán Rojas Olavarría, Director Nacional de INDAP; Tesorera: Esperanza Cueto Plaza, Presidenta Comunidad Mujer; Director: Omar Ruz Aguilera, Presidente del Colegio de Asistentes Sociales de Chile; Directora: Rosalba Todaro Caballero, Presidenta Fundación CEM; Director: Pablo Coloma Correa, Director Nacional de FOSIS. La Directora Ejecutiva Nacional es Manuela Saavedra Alvayay.

<sup>2</sup> Esta Red es presidida por María Eugenia Hirmas, quien ha sido designada en este cargo por la Presidenta de la República. La red está compuesta por un conjunto de ocho instituciones de derecho privado, sin fines de lucro, que constituyen la Red de Fundaciones, formada por: INTEGRA, PRODEMU, Fundación La Familia, Fundación Tiempos Nuevos (Museo Interactivo Mirador), Centro Cultural Matucana 100, Orquestas Juveniles e Infantiles, Artesanías de Chile y Chilenter. La Red busca apoyar la ejecución de políticas tendientes a brindar y abrir oportunidades de desarrollo a niños, jóvenes y adultos que no las tienen. (Fuente: [www.rededefundaciones.cl](http://www.rededefundaciones.cl)).

<sup>3</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de pobreza, aquellas mujeres que viven en hogares definidos en los dos primeros quintiles de ingreso autónomo, definidos regionalmente. Los quintiles se definen de acuerdo a los datos obtenidos en la Encuesta Casen. Cada quintil contempla el ingreso per cápita que hay en los hogares del país, cálculo que considera el ingreso total de la familia (incluyendo a todos los miembros que reciban algún sueldo), para luego dividirlo por el número de integrantes que la componen. Fuente: PRODEMU.

<sup>4</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de vulnerabilidad a aquellas que, aun cuando no formen parte de un hogar pobre (según definición anterior), presenten situaciones tales como ser madres solteras, jefas de hogar, víctimas de Violencia Intrafamiliar, o similares. Fuente: PRODEMU.

<sup>5</sup> PRODEMU mantiene o ha mantenido convenios de ejecución, entre otros, con SERNAM, INDAP, Ministerio Economía, CODELCO, Chile Deportes, FOSIS, Municipios, MINEDUC, CONACE, CONADI, Gobiernos Regionales, Chile Barrio, MIDEPLAN (Chile Solidario), MINTRAB. También ejecuta actividades por medio de Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC y Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación, OTIC.

específicos (por edad, etnia, u otros). La institución no tiene declarada una población objetivo, sino que proyecta el número de atenciones de acuerdo a los recursos disponibles año a año. Para el año 2007 la meta de atenciones fue de 60.150 mujeres. De acuerdo a los datos del período 2004-2007, las atenciones corresponden a alrededor del 10% de la población potencial cuando pobreza es calculada de acuerdo al “método del ingreso”<sup>6</sup> (aproximadamente 666 mil mujeres el año 2007). Si se considera la definición más amplia de la Fundación, que considera a aquellas mujeres en hogares de los dos primeros quintiles de ingreso, las atenciones programadas corresponden a menos del 5% de la población potencial (que el 2007 llegan a más de 2.470 mil mujeres).

El siguiente cuadro presenta información de la estimación de la población potencial y metas asociadas:

**Cuadro N°1**  
**Población Potencial y Meta de Atenciones, por Año**

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007 (%)
<b>Mujeres pobres (menos de dos canastas básicas)</b>					
<b>Población potencial<sup>7</sup></b>	923.911	831.756	739.600	665.829	-27,93%
<b>Meta de atenciones</b>	95.000	95.000	85.000	60.150	-36,7%
<b>%(Meta/Potencial)</b>	10,3	11,4	11,5	9,0	
<b>Mujeres pobres (dos primeros quintiles de ingreso)</b>					
<b>Población potencial<sup>8</sup></b>	2.315.339	2.366.493	2.417.646	2.471.060	6,73%
<b>Meta de atenciones</b>	95.000	95.000	85.000	60.150	-36,7%
<b>%(Meta/Potencial)</b>	4,1	4,0	3,5	2,4	

Fuente: CASEN 2003 y 2006, Antecedentes Fundación PRODEMU

La Institución registra información de número de atenciones programadas, que corresponden a la sumatoria de los cupos de los distintos cursos programados en todo el país, definiendo la oferta disponible.

La Fundación tiene como fin “contribuir a disminuir las brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico”, por lo que desde su concepción inicial incorpora el enfoque de género en la definición de su población potencial. Esto lo hace restringiendo su labor al trabajo con mujeres, con el propósito de favorecer su desarrollo personal e inserción social y laboral. La población potencial a la que va dirigido el programa corresponde a mujeres que viven en situación de pobreza, cuyas edades se encuentran entre los 15 y 65 años, tanto de sectores urbanos como rurales.

Una aproximación a este grupo se obtiene considerando a todas las mujeres en el rango de edad de interés, que viven en hogares cuyo ingreso *per cápita* está bajo la línea de pobreza<sup>9</sup>. De acuerdo a los datos de la encuesta CASEN 2003 un total de 923.911 mujeres se encuentran en esta situación. Los datos correspondientes al año 2006, sin embargo, muestran una reducción en términos absolutos de esta población, alcanzando sólo 739.600 mujeres. Como se observa en el Cuadro N°2, tanto la

<sup>6</sup> La medición se realiza mediante la estimación de una canasta básica de alimentación. Un individuo se considera pobre si su nivel de ingreso no le permite satisfacer sus necesidades básicas; o indigente si su nivel de ingreso no le permite satisfacer sus necesidades alimenticias. Estos límites se denominan “línea de pobreza” y “línea de indigencia”. El valor de la “línea de pobreza” se obtiene duplicando el valor de la “línea de indigencia” en los sectores urbanos, en tanto que en los sectores rurales se calcula incrementando en un 75% el presupuesto básico de alimentación (extraído del manual “Metodología CASEN 2003”).

<sup>7</sup> Se asume variación lineal de la población potencial para el período, utilizando como base para el cálculo la información de CASEN 2003 y 2006.

<sup>8</sup> Se asume variación lineal de la población potencial para el período, utilizando como base para el cálculo la información de CASEN 2003 y 2006.

<sup>9</sup> Para definir pobreza se utilizó el criterio que define MIDEPLAN, es decir, el “método del ingreso”, que es el más utilizado internacionalmente. La medición se realiza mediante la estimación de una canasta básica de alimentación. Un individuo se considera pobre si su nivel de ingreso no le permite satisfacer sus necesidades básicas; o indigente si su nivel de ingreso no le permite satisfacer sus necesidades alimenticias. Estos límites se denominan “línea de pobreza” y “línea de indigencia”. El valor de la “línea de pobreza” se obtiene duplicando el valor de la “línea de indigencia” en los sectores urbanos, en tanto que en los sectores rurales se calcula incrementando en un 75% el presupuesto básico de alimentación. (extraído del manual “Metodología CASEN 2003”)

proporción como el número de mujeres pobres en el rango de edad de interés ha caído en el período 2003-2007, llegando a un 13,1% el año 2006. La tasa de indigencia, en particular, alcanzó 3,1% el mismo año.

**Cuadro N° 2**  
**Mujeres de 15 a 65 años de edad, por año y situación de pobreza**

	2004 <sup>10</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
<b>Indigente</b>	227.200	4,2	173.226	3,1
<b>Pobre no indigente</b>	696.711	13,1	566.374	10,0
<b>Total pobres</b>	923.911	17,3	739.600	13,1
<b>Total</b>	5.331.281	100	5.663.093	100

*Fuente: CASEN 2003 y 2006*

Según el criterio más amplio utilizado por la Fundación, que considera a todas las mujeres en el rango de edad de interés, que viven en hogares pertenecientes a los dos primeros quintiles de ingreso, 2.315.339 mujeres formarían parte de la población potencial el año 2004 y 2.417.646 el año 2006. Si bien esto representa una reducción en términos de la proporción de mujeres que son de interés para la Fundación, se observa un incremento absoluto en el número de mujeres que podrían ser atendidas.

**Cuadro N° 3**  
**Mujeres de 15 a 65 años de edad de hogares en los dos primeros quintiles de ingreso, por año**

	2004 <sup>11</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
<b>Total pobres</b>	2.315.339	43,43	2.417.646	42,69
<b>Total</b>	5.331.281	100	5.663.093	100

*Fuente: CASEN 2003 y 2006*

La caracterización de las beneficiarias efectivas se realiza utilizando los datos del SIGEP<sup>12</sup> para los años 2004, 2005, 2006 y 2007. Una importante limitación de esta base es su calidad, ya que existe un alto porcentaje de “datos perdidos” que impide caracterizar adecuadamente a las mujeres asignadas y egresadas<sup>13</sup>. Es destacable que este problema se ha ido reduciendo desde el año 2005, sin embargo, el año 2007 todavía presenta una alta tasa de “datos perdidos” en algunas variables relevantes para la evaluación<sup>14</sup>.

En el cuadro N°3 se observa que el número de beneficiarios asignados se ha reducido en el período de evaluación para todos los grupos etáreos, con la caída más importante el período 2006-2007. Esto se relaciona con el período en el que se elabora y pone en marcha el Plan Estratégico 2006-2010, cambiando la orientación de la intervención con las mujeres, lo que deriva en una nueva oferta programática y coberturas más bajas para implementar los nuevos programas. A nivel regional, las reducciones más importantes son en la VII y VIII regiones (más de 80%), y la menor en la III (50%). Previo al nuevo Plan Estratégico, las regiones que concentraban un mayor número de beneficiarias eran la Metropolitana, la VIII y la V (con 11.600, 13.400 y 8.600, respectivamente), para luego ser la Metropolitana, la V y la X (4.700, 3.500 y 2.500, respectivamente).

<sup>10</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>11</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>12</sup> Sistema de Gestión y Planificación, PRODEMU.

<sup>13</sup> Las mujeres asignadas son aquellas que se inscriben en los proyectos, mientras que las egresadas son el subconjunto de éstas que asiste regularmente a los mismos y cumple con los requisitos de participación que éstos exigen.

<sup>14</sup> Mayor detalle sobre los datos del SIGEP en Estudio Complementario.

**Cuadro N° 3**  
**Individuos distintos asignados, por grupo de edad.**

Edad	2004		2005		2006		2007		Variación 2004-2007 (%)
		%		%		%		%	
<b>Menor de 15</b>	1.823	2,5	962	1,3	1.315	1,9	88	0,4	-95,2
<b>De 15 a 24</b>	9.566	13,3	9.949	13,1	8.584	12,7	2.477	11,1	-74,1
<b>De 25 a 34</b>	17.530	24,4	17.258	22,8	15.032	22,2	4.575	20,5	-73,9
<b>De 35 a 44</b>	19.854	27,6	20.415	27,0	17.706	26,1	6.055	27,2	-69,5
<b>De 45 a 54</b>	12.288	17,1	13.988	18,5	13.002	19,2	4.919	22,1	-60,0
<b>De 55 a 64</b>	6.850	9,5	8.388	11,1	7.765	11,5	2.924	13,1	-57,3
<b>Mayor a 64</b>	4.064	5,6	4.715	6,2	4.407	6,5	1.225	5,5	-69,9
<b>Total Nacional</b>	71.975	100	75.675	100	67.811	100	22.263	100	-69,1

*Fuente:* Estudio Complementario a partir de SIGEP

### Descripción General del Diseño del Programa

El Servicio Nacional de la Mujer es formalmente la institución responsable de la Fundación por estar encargada del traspaso de sus recursos financieros según la Ley de Presupuesto de la Nación. Prodemu opera en todo el país teniendo presencia a nivel regional en todas las Provincias.

Todos los recursos que gestiona PRODEMU para llevar adelante su propósito provienen de convenios con terceros. La mayor parte de sus recursos ingresan a la institución a través de un convenio con SERNAM, cuyo monto es fijado con la Ley de Presupuesto de cada año. Además de ello, de los \$25.500 millones que PRODEMU ha tenido como presupuesto entre los años 2004 y 2007, \$6.500 millones provienen de convenios nacionales con otros organismos públicos<sup>15</sup>, es decir, 25,5% de su presupuesto proviene de convenios con instituciones (ver sección 4 del Capítulo II Temas de Evaluación).

Junto con estos convenios nacionales, las Direcciones Regionales celebran convenios con organismos regionales, provinciales o locales. Estos convenios deben aportar una meta de cobertura de alrededor del 20% de la cobertura total esperada para la provincia (el 80% corresponde a la cobertura por proyectos propios y en convenios nacionales). Estos convenios son muy variables, pueden provenir de acuerdos directos o de postulación a fondos concursables regionales. La rendición de estos proyectos se realiza directamente desde la región, y se envían los antecedentes a la Casa Matriz como respaldo.

La oferta programática de PRODEMU se estructura en tres componentes, y cada componente comprende a su vez subcomponentes o programas, a saber:

**Componente 1, Capacidad Emprendedora y Redes**, se define como: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en el componente para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras.

1. **“Emprendiendo un proyecto de vida”**. Consiste en la implementación de un proceso formativo integral que permite a las participantes desenvolverse en distintos ámbitos (familiar, personal, comunitario, productivo). Los requisitos que deben cumplir las participantes son tener entre 18 y 65 años, estar en situación de pobreza, contar con la motivación y la disposición de tiempo para asistir, y saber leer y escribir.
2. **“Apoyo a la dinámica familiar para familias del Sistema Chile Solidario”**. Consiste en un taller formativo que tiene por objetivo contribuir al bienestar psicosocial de niños y niñas y de las familias por medio del fortalecimiento de las habilidades parentales en sus padres, madres y

<sup>15</sup> PRODEMU, Presentación institucional, 2007.

adultos a cargo de la crianza. Este programa se lleva a cabo en convenio con MIDEPLAN en el marco del Sistema Chile Solidario, que financia la intervención<sup>16</sup>.

3. **“Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 1”**. Consiste en la ejecución de los proyectos (acciones de capacitación, generalmente en la forma de talleres), no vinculados a programas nacionales en convenio (subcomponentes 1 y 2) cuyos contenidos tienen relación con el área de Capacidad Emprendedora y Redes. Los proyectos se ejecutan a través de convenios suscritos por la Dirección Regional de PRODEMU y ejecutados por las Direcciones Provinciales de PRODEMU, previa conformidad programática, jurídica y financiera de las Direcciones Nacionales correspondientes. El nivel central de PRODEMU provee también el respaldo en garantía financiera que sea requerido. Los proyectos son financiados por quienes los contratan, que pueden ser municipalidades o privados.

**Componente 2, “Capital Social y ciudadanía”**, se define como: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en el componente para fomentar y desarrollar el ejercicio de la ciudadanía, liderazgo y derechos ciudadanos.

1. **“Construyendo el país que queremos”**. Consiste en una intervención de carácter territorial con alcance nacional que facilita la apropiación y el ejercicio efectivo de derechos por parte de las mujeres adultas en situación de pobreza, a través de acciones de formación e información orientadas a lograr el conocimiento y apropiación de un conjunto de políticas, programas y leyes relevantes para la disminución de brechas en lo que se refiere al ejercicio de derechos de las mujeres.
2. **“Escuelas de Arte”**. Consiste en cursos de formación que tienen por objetivo que las mujeres participantes fortalezcan redes sociales mediante la gestión de iniciativas artísticas de distintas disciplinas. Los requisitos de participación son ser mayor de 16 años y cumplir con el perfil general al cual está dirigida la acción institucional<sup>17</sup>.
3. **“Formación de Líderes y Dirigentas Sociales”**. Consiste en acciones de capacitación conducentes a que las mujeres participantes fortalezcan liderazgos democráticos para el desarrollo de sus organizaciones. Se identifican a mujeres líderes con mayor trayectoria y/o pertenecientes a organizaciones, se capacita a ambos grupos en diversos aspectos de ejercicio de ciudadanía y se gestionan participativamente encuentros de diálogo y formación. Pueden participar mujeres líderes en situación de pobreza, preferentemente en el tramo etéreo 18-45 años.
4. **“Un Barrio para mi familia”**. Se desarrolla sobre la base de un convenio con Chile Barrio y FOSIS y consiste en apoyar la planificación y ejecución de proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida en el barrio sobre la base del protagonismo de los/as vecinos/as, a través de capacitación, elaboración de planes de acción y fortalecimiento de las organizaciones<sup>18</sup>. Pueden participar familias de asentamientos que presenten una solución habitacional de radicación y erradicación, focalizadas y seleccionadas por el Programa Chile Barrio.
5. **“Proyectos o convenios regionales asociados al componente 2”**. Consiste en el desarrollo de proyectos no vinculados a programas nacionales en convenio (subcomponentes 1, 2, 3 y 4), gestionados por las regiones y/o provincias. Al igual que en el componente 1, las Direcciones Regionales y Provinciales de PRODEMU gestionan el desarrollo de proyectos con terceros vinculados con el propósito del componente 2. Los proyectos son financiados por quienes los contratan, que pueden ser municipalidades o privados.

**Componente 3, Autonomía Económica**, se define como: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en el componente para el desarrollo de competencias laborales y de empleabilidad o en programas de fortalecimiento de iniciativas productivas.

<sup>16</sup> La selección de las familias participantes la realiza MIDEPLAN y los requisitos para participar son: ser mujer y/o hombre adulto pertenecientes al Sistema Chile Solidario, que estén a cargo de la crianza de niños, niñas y adolescentes.

<sup>17</sup> Adicionalmente, el subcomponente busca la participación de terceros institucionales, ampliando la captación de recursos humanos, materiales y financieros provenientes de otras instituciones asociadas para su realización.

<sup>18</sup> Junto con ello, se contempla un fondo de iniciativas, cuyos recursos son traspasados directamente por Fosis a los beneficiarios(as), a través del financiamiento de proyectos autogestionados.



1. **“Abriendo puertas al mundo del trabajo”**. Consiste en acciones de capacitación modularizados cuyo objetivo es que las mujeres participantes desarrollen sus competencias de empleabilidad para desempeñarse en una actividad económico - productiva (dependiente o por cuenta propia). Los requisitos exigidos a las participantes es tener entre 18 y 50 años, estar en situación de pobreza, encontrarse desempleadas o buscar reinsertarse en el mercado del trabajo.
2. **“Capacitación en oficios”**. Consiste en acciones de capacitación que buscan que las mujeres participantes desarrollen competencias laborales y de empleabilidad que les permitan desempeñarse en un oficio, ya sea éste de carácter dependiente o para el ejercicio por cuenta propia. Se desarrolla con recursos de CODELCO<sup>19</sup> y se licita la ejecución de cursos a OTEC por parte de una OTIC. Los requisitos de participación exigidos son: ser mujer y contar con interés declarado en capacitarse, a fin de trabajar de manera remunerada; encontrarse cesantes, buscando trabajo por primera vez o subempleadas; que se ubiquen, preferentemente, en el rango de edad comprendido entre los 18 y 45 años de edad; y cumplir, cuando así sea necesario, con las exigencias asociadas al oficio específico.
3. **“Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile solidario”**. Consiste en la entrega de cursos de capacitación para el desarrollo de competencias y de oficios para mujeres pertenecientes al Programa Chile Solidario. Se desarrolla con recursos transferidos por el Ministerio del Trabajo. La selección de las participantes la realiza MIDEPLAN, de acuerdo a los requisitos de ser mujeres pertenecientes al Sistema Chile Solidario, tener entre 18 y 55 años, contar con escolaridad acorde al oficio en el que se van a capacitar, ser residentes en las comunas focalizadas y expresar voluntad de capacitarse con miras a mejorar sus posibilidades de inserción laboral<sup>20</sup>.
4. **“Mejorando mi negocio”**. Se trata de un subcomponente con una duración de 120 hrs. para realizar acciones de capacitación y asistencia técnica para la elaboración de un plan de negocios y 3 semanas para operar un fondo de apoyo a las participantes. Tiene por objetivo el fomento de iniciativas productivas, con carácter de microemprendimiento, ya existentes - ya sea individuales y/o asociativas - que buscan consolidarse. El subcomponente intenciona la sociedad y coordinación con otros servicios públicos y privados vinculados a la temática, a fin de fortalecer el cumplimiento de sus objetivos. Los requisitos de participación son: ser mujer en situación de pobreza, de zonas urbanas, tener entre 18 y 60 años, contar con una iniciativa formal o informal con actividades de producción y/o venta no inferior a los 6 meses, que requieran apoyo para que su negocio sea estable y sostenido. El subcomponente contempla recursos para contratar a un especialista externo PRODEMU para llevar a cabo la asistencia técnica y especialidades necesarias para fortalecer los emprendimientos.
5. **“Capacitación y Formación para mujeres rurales”**. Consiste en la entrega de cursos de capacitación y el desarrollo de unidades económico-productivas destinadas a la generación de ingresos, cuyo objetivo es que las mujeres rurales asociadas amplíen destrezas, habilidades y conocimientos. Se desarrolla en convenio con INDAP, quien lo financia desde el año 1992. Este subcomponente considera una intervención de hasta tres años, durante los cuales los grupos de mujeres rurales usuarias de INDAP, se capacitan en cuatro áreas temáticas<sup>21</sup>. Este convenio es la intervención más compleja en cuanto a gestión que realiza PRODEMU<sup>22</sup>. La selección de las participantes la lleva a cabo INDAP y los requisitos exigidos son: ser mujer residente en localidades rurales pobres que cumplan el perfil de usuarias de INDAP, ser mayor de 18 años, tener salud compatible con las actividades productivas y tener disponibilidad de tiempo para desarrollar la actividad.
6. **“Proyectos o convenios regionales asociados al componente 3”**. Tiene por objetivo desarrollar proyectos no vinculados a programas nacionales (subcomponentes 1, 2, 3, 4 y 5), gestionados por las regiones y provincias y que adhieren a los objetivos del componente 3 Autonomía Económica.

---

<sup>19</sup> Cabe señalar, que la realización de las actividades de “Capacitación en Oficio” se hace gracias a los aportes financieros entregados anualmente por CODELCO, que provienen de sus remanentes de franquicia tributaria. Según establece la ley, estos aportes son traspasados a un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC), cuya función es promover, organizar y supervisar programas de capacitación. Desde allí se adjudican vía licitación a las OTEC.

<sup>20</sup> Sin perjuicio de ello, cada curso podrá determinar requisitos adicionales de edad y escolaridad, dependiendo del desenlace proyectado.

<sup>21</sup> Técnico-productiva, gestión, formación personal y desarrollo organizacional, e implementan una unidad de producción agropecuaria.

<sup>22</sup> Considera recursos para un equipo profesional en el nivel central y para el contrato de una Coordinadora Campesina de Área (CCA), como responsable del trabajo de un módulo. Su trabajo incluye la coordinación con los servicios técnicos de INDAP, y el contrato de especialista para entregar capacitación o asistencia técnica.

Los proyectos son financiados por quienes los contratan, que pueden ser municipalidades o privados.

## 2. Resultados de la Evaluación

### Diseño

1. El diagnóstico de la situación inicial que justificó la creación de PRODEMU está adecuadamente identificado, justificado y se mantiene vigente actualmente. Los datos proporcionados por la encuesta CASEN 2006 así lo confirman. En efecto, el problema base que se identifica: la situación de inequidad de género que afecta diferenciadamente a las mujeres en situación de pobreza, continúa siendo una realidad, que aqueja a cerca de 739.600 mujeres (según línea de pobreza CASEN 2006). Se trata de mujeres entre los 15 y los 65 años en situación de pobreza.
2. La Fundación no cuenta con una adecuada definición de la población potencial. Maneja dos definiciones diferentes. Primero, define la población potencial como todas las mujeres entre 15 y 65 años en situación de pobreza del país y que potencialmente se ven afectadas por inequidades de género, es decir, por situaciones de exclusión social y de falta de oportunidades de desarrollo derivadas de su condición de ser mujeres y pobres. En segundo lugar, se define como población potencial a las mujeres en situación de vulnerabilidad, lo que permite incluir a mujeres que no siendo pobres, presenten situaciones de desmedro, por ejemplo, violencia intrafamiliar, madres solteras y mujeres jefas de hogar. La Fundación utiliza indistintamente ambas definiciones lo que no permite conocer cuál es la cuantificación de dicha población, aspecto evaluado negativamente por el panel...
3. A pesar de proyectar el número de atenciones de acuerdo a los recursos disponibles año a año, PRODEMU no tiene definida una población objetivo. Ello afecta el diseño de los criterios de focalización y los mecanismos de selección de beneficiarias de modo de cumplir de mejor forma su propósito.
4. El Panel considera que, a nivel de diseño, las actividades definidas son suficientes y necesarias para producir los componentes. En efecto, el tipo de actividades definidas para los tres componentes presentan una lógica secuencial de desarrollo bastante similar, la que es considerada pertinente, debido a que abordan en detalle la estructuración de cada componente. También se considera que los componentes diseñados son los necesarios y suficientes para el logro del Propósito.
5. El Panel no valida totalmente la lógica vertical del Programa, no obstante considerar que el diseño del mismo es apropiado para abordar la causa del problema/necesidad que lo origina: la situación de inequidad de género que afecta a las mujeres en situación de pobreza, lo que se expresa en una desigual: participación en el mercado laboral, distribución del conjunto del trabajo social, participación en los procesos de toma de decisiones y acceso a oportunidades. La falta de mecanismos que aseguren la integralidad y coherencia del paso secuencial de las beneficiarias por los tres componentes, o su inclusión en uno o dos de los mismos es evaluada como factor negativo.
6. El Panel no valida integralmente la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa, debido principalmente a la ausencia de indicadores considerados relevantes para medir el nivel del logro del mismo. También se observa que los supuestos no cubren aspectos relevantes a juicio del panel, tales como la permanencia en el tiempo de los convenios con terceros, los que permiten el desarrollo y ejecución íntegra de algunos subcomponentes. No obstante, cabe señalar que el panel considera, en un nivel general, que el Programa presenta un diseño coherente a nivel de objetivos, medición de logros y factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño.
7. A juicio del Panel, la institución no ha diseñado criterios adecuados para la asignación de recursos entre las regiones, los componentes y al interior de los componentes. En estricto rigor, se aplica cada año una estimación de acuerdo al desempeño histórico y al costo unitario de intervención de cada

programa o subcomponente. En este sentido, no existen incentivos hacia los niveles provinciales para alcanzar mayor cobertura, innovación programática o mayor calidad en la ejecución.

8. La Fundación ha construido un procedimiento estandarizado para coordinar el diseño de los programas, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. En efecto, el nivel central actualiza el diseño de cada uno de los programas y genera guías detalladas de contenidos, procedimientos y metodologías, además de asignar coberturas y presupuestos. De este modo, el nivel local, expresado en las direcciones provinciales tiene directrices claras para ejecutar las acciones. Esto es evaluado positivamente como una fortaleza metodológica de la Fundación.

## **Organización y Gestión**

1. PRODEMU es una fundación de derecho privado, con aportes regulares provenientes del Presupuesto de SERNAM y otras instituciones públicas con los cuales posee convenios. Se considera que esta figura jurídica es adecuada para cumplir el propósito de la institución, ya que, al tratarse de una institución ejecutora de programas de formación para el empoderamiento de mujeres en situación de pobreza, el carácter de fundación le otorga la flexibilidad institucional necesaria para ajustarse a las necesidades de su población objetivo, lo que permite adecuarse a las necesidades y características de las usuarias con mayor rapidez, como también generar alianzas y recaudar aportes para ampliar la cobertura y el rango de acción de los programas.
2. Otra ventaja de PRODEMU es tener cobertura a nivel de todas las provincias del país y de trabajar esencialmente para una población potencial, que se focaliza en las mujeres en situación de pobreza, no existiendo otro organismo público o privado que pueda presentar tales características.
3. No obstante, algunas de sus ventajas operacionales se están perdiendo debido a la reciente exigencia de la Contraloría General de la República al SERNAM, de que la Fundación rinda cuenta del gasto a través de mecanismos y procedimientos de rendición de gastos más complejos, que toman más tiempo y que son distintos a los que han sido aplicados, debido a su condición jurídica.
4. En este marco, el Panel considera que la Fundación no ha aprovechado suficientemente las oportunidades que le brinda esta figura jurídica para recaudar aportes de organizaciones privadas y posicionarse como una entidad profesional y especializada en el desarrollo de una propuesta socioeducativa para que las mujeres que viven en situación de pobreza puedan adquirir las capacidades que les permitan mejorar su calidad de vida. En efecto, esta institución ha construido una identidad pública asociada a un organismo de gobierno, más que a una fundación de la sociedad civil que recibe recursos públicos. De hecho, su directorio tiene una mayoría de representantes de gobierno, en relación a representantes de la sociedad civil.
5. PRODEMU se ha consolidado institucionalmente, proceso que se advierte en el período de evaluación a través de las reformulaciones a su diseño institucional, ajustando su visión y misión desde una perspectiva de género. Este rediseño es valioso desde el punto de vista de considerar a la Fundación como una institución que se proyecta hacia la búsqueda de impacto (colaborar en la superación de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres) y no sólo hacia la oferta de servicios.
6. Dentro de los procesos de rediseño institucional, en el año 2006 la Fundación decidió internalizar al conjunto de los funcionarios encargados de la implementación de la oferta programática en terreno, decisión que el Panel considera apropiada en el entendido que ello permite tener un control sobre la calidad y seguimiento de las orientaciones estratégicas diseñadas por la institución. Al mismo tiempo, posibilita el desarrollo de la política de recursos humanos que la institución ha definido para la evaluación y perfeccionamiento del personal. Dado que estas políticas recién se están implementando a partir del año 2007, el Panel no ha podido evaluar su efectividad.

7. La ubicación de PRODEMU dentro de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República no genera claridad respecto del alcance las alianzas que debiera promover la institución dentro del conjunto de ministerios y servicios que operan en el país. Ello se argumenta en términos que la Red de Fundaciones es un espacio de “alojamiento” de fundaciones creadas históricamente por las Primeras Damas de los últimos tres gobiernos, pero no desarrolla una propuesta estratégica de vinculación con el resto de los servicios públicos. El Panel no logró recoger el aporte concreto que esta ubicación institucional genera para PRODEMU.

## **Eficacia y Calidad**

1. En términos de producción, el Componente 2 “Capital Social y Ciudadanía”, es el más relevante, representando casi el 50 % del total de las prestaciones proporcionadas por la Fundación, llegando a las 24.497 atenciones el año 2007<sup>23</sup>. Cabe señalar, que se registra una reducción en el número de atenciones de los componentes en el período de evaluación de un 45%, pasando de un total de 85.682 atenciones en el año 2004, a un total de 47.469 en el año 2007, lo que corresponde a una caída de los componentes 1 y 2<sup>24</sup>.
2. Las razones que explican estas variaciones negativas tienen su origen en los cambios institucionales implementados a partir del año 2007 como consecuencia del proceso de planificación estratégica 2006-2010, donde se decidió internalizar la ejecución de los programas denominados institucionales (los que dependen del presupuesto vía SERNAM), para lo cual todo el personal a cargo de la ejecución fue incorporado a la institución, pasando a ser parte de su personal estable. Esto implicó que de contar con un conjunto de 1.500 monitores externos, se tiene actualmente 202 Gestoras de formación y Capacitación.
3. El Componente 3, Autonomía Económica, durante el periodo de evaluación incrementó el número de sus atenciones (24,3 %), debido principalmente a la creación y ejecución de un nuevo subcomponente “Abriendo las Puertas al Mundo del Trabajo”, programa que es ejecutado a partir del año 2007 y que con más de 2.800 atenciones en ese año, genera un incremento de la productividad de este componente.
4. Durante el período de evaluación se ha beneficiado a un total de 139.646 mujeres, las que en un 70% se concentran entre los 25 y los 54 años. La calidad de la información registrada por los datos del SIGEP<sup>25</sup> impide una caracterización más detallada de las beneficiarias. La cobertura de la Fundación respecto de su población potencial es baja, siendo para el año 2007 igual a 3,1%. Las mayores coberturas se observan en las regiones XI, XII y III (31%, 19% y 14%, respectivamente), mientras que las regiones VII y VIII alcanzan coberturas menores al 2%.
5. Las tasas de egreso mejoraron significativamente a partir del año 2006, llegando a valores sobre el 90% a nivel nacional ese mismo año<sup>26</sup>. Dicha tasa se incrementó a 94% el año 2007 donde los tres componentes presentan un comportamiento similar.
6. Con base a los indicadores existentes a nivel del logro del propósito de PRODEMU, no es posible analizar adecuadamente el cumplimiento del mismo. Ello debido principalmente a la ausencia de indicadores de eficacia en términos de resultados intermedios y finales (los que deben ser analizados con metodología de evaluación de impacto).

---

<sup>23</sup> En términos de gasto, el componente 2 tiene una participación promedio de 40% en el periodo de evaluación.

<sup>24</sup> En el componente 3 se observa un alza de 24% de las atenciones en el periodo de evaluación.

<sup>25</sup> Sistema de Gestión y Planificación, PRODEMU.

<sup>26</sup> Para los años 2004 y 2005 las tasas de egreso a nivel nacional fueron de 50% y 28% respectivamente.

7. En términos generales, son destacables positivamente los resultados de la Fundación en relación al grado de satisfacción que las beneficiarias manifiestan, siendo la mayor falencia detectada, las diferencias existentes a nivel regional. El porcentaje de mujeres que se declara satisfecha con los beneficios recibidos respecto del total de mujeres egresadas es de 93% en promedio en el periodo 2004-2007<sup>27</sup>.
8. No se ha podido establecer si se ha cumplido el logro al nivel del fin, debido a que tampoco ha sido posible verificar el cumplimiento de los objetivos a nivel de propósito. Dados los efectos causales entre componentes, propósito y fin, no se podría señalar que se cumple el fin cuando no se tiene claridad respecto del cumplimiento del propósito.

### **Antecedentes Financieros**

1. La Fundación PRODEMU tiene como principal fuente de financiamiento las asignaciones específicas realizadas por el Estado al Programa a través de SERNAM. Entre 20-30% del financiamiento proviene de otras instituciones públicas, con las que PRODEMU tiene establecidos convenios (como INDAP y MIDEPLAN). Los aportes extrapresupuestarios, son mínimos, no alcanzando el 2% en ninguno de los años del período de evaluación. Estos últimos corresponden a convenios establecidos a nivel provincial o regional con los municipios o privados para la ejecución de algún programa.
2. En relación a la evolución de los aportes, el aporte fiscal destinado al Programa ha crecido en un 17,6% en el período 2004-2007. En particular, las asignaciones públicas provenientes de SERNAM han crecido, con el mayor incremento observado para las asignaciones destinadas a soporte administrativo (27%). El presupuesto del año 2007 fue de 6.988 mil pesos, de los cuales 4.259 mil corresponden a la asignación específica al Programa, 1.213 mil a asignaciones para soporte administrativo y 1.516 mil al aporte de otras instituciones públicas.

### **Eficiencia / Economía**

1. La Fundación PRODEMU tiene como principal fuente de financiamiento las asignaciones específicas realizadas por el Estado al Programa a través de SERNAM. Entre 20-30% del financiamiento proviene de otras instituciones públicas, con las que PRODEMU tiene establecidos convenios (como INDAP y MIDEPLAN). Dado el carácter de fundación de derecho privado de Prodemu, que le permite acceso a recursos de privados, se considera que la proporción de su financiamiento proveniente de aportes extrapresupuestarios es baja, no alcanzando el 2%
2. En relación a la evolución de los aportes, el aporte fiscal destinado a la Fundación ha crecido en un 5,5% en el período 2004-2007, llegando a \$6.266 millones en 2007.
3. El gasto total alcanzó \$6.688 millones el año 2007, creciendo un 14,4% respecto del 2004. En relación al gasto por componente, la mayor proporción de los recursos se destinan al segundo y tercer componente, cada uno de ellos con alrededor del 40% del gasto en producción. Los programas del primer componente sólo utilizan un 20% de los recursos. En términos de la evolución, es posible apreciar que el gasto del componente 3 crece un 43%, lo que es consistente con el incremento en el nivel de producción y el número de beneficiarios para dicho componente. Por su parte, el gasto del componente 1 crece un 9%, mientras que el gasto del componente 2 se reduce un 1,4%.

---

<sup>27</sup> Fuente: Evaluación Anual de Programas Nacionales. Se trata de estudios externos (excepto para el año 2005 donde se hizo una evaluación interna) que contemplan encuestas a prácticamente al total de beneficiarias egresadas.

4. En términos de la eficiencia, la Fundación muestra un crecimiento del gasto por unidad de producto. En primer lugar, el gasto promedio por taller registra un alza de 71% en el periodo de evaluación, con un valor de \$4,3 millones por taller el año 2007. Al hacer el análisis por componente se observan diferencias significativas en la tendencia del indicador, donde llama la atención el incremento del gasto por taller del componente dos de 226% en el periodo 2004-2007, con un valor de \$9,5 millones este último año. El indicador para los componentes 1 y 3 creció 68% y 24%, respectivamente, con valores al 2007 de \$2,6 y \$3,9 millones. Las razones de estas variaciones tienen relación principalmente con el cambio ocurrido en la oferta programática (intervenciones más complejas y de mayor duración) y el modo de operación implementado a partir del año 2007.
5. El año 2007 el gasto promedio por beneficiaria fue de 262 mil pesos, lo que representa un alza de 94% respecto de 2004. No se obtuvo información del gasto promedio de otros programas similares.
6. Los gastos de administración estimados en el marco de esta evaluación<sup>28</sup> tuvieron un incremento de 25% en el periodo de evaluación, alcanzando en 2007 un 17% respecto del gasto total, con un total de 1.217 millones de pesos el año 2007. El crecimiento de los gastos de administración ha sido a una tasa más alta que el gasto total, lo que se evalúa negativamente. El alza en los gastos administrativos se explica por un aumento de 40% en los gastos de personal que ha venido ocurriendo desde el 2006, los que llegaron el año 2007 a \$841 millones de pesos. Esto se debe a la implementación del Plan Estratégico 2006-2010, que cambia la oferta programática y la forma de operar, fortaleciendo la labor de las gestoras y apoyándose en ellas para asegurar el aumento en la calidad de los programas.
7. Es destacable el alto valor de ejecución presupuestaria. En el periodo evaluado el indicador alcanzó en promedio un 99%.

### **3. Justificación de la Continuidad del Programa**

El diagnóstico elaborado desde su origen se ha actualizado y sigue siendo válido para justificar la intervención de la Fundación. En efecto, el Panel concluye que el problema necesidad que dio origen al Programa sigue existiendo, verificando casi un millón de mujeres en situación de pobreza (Línea de pobreza) entre 15 y 65 años como población potencial (CASEN 2006). El Panel observa una evolución de PRODEMU en el tiempo, en que se han ajustado sus ofertas programáticas cambiando énfasis, contenidos, formas de producción de los componentes y coberturas, ajustando su estructura y recursos organizacionales a una propuesta de intervención que está poniendo más énfasis en la calidad que en la cobertura, aspectos evaluados positivamente por el Panel, puesto que contribuyen propiciar una adecuada continuidad a la Fundación.

Las recientes iniciativas de coordinación programática SERNAM-PRODEMU son otro aspecto que el Panel evalúa positivamente para fortalecer la continuidad de la Fundación. Ello revela que se deben aunar esfuerzos para elaborar diagnósticos, complementar programas dirigidos a la misma población objetivo y evitar duplicaciones en las intervenciones de ambas instituciones.

### **4. Principales Recomendaciones**

#### **Recomendaciones de Diseño:**

1. Explicitar y ordenar la definición de la población potencial de la Fundación. La definición de población potencial como las mujeres en situación de vulnerabilidad, es una definición más comprensiva, que permite incluir a mujeres que no siendo pobres, presenten situaciones de desmedro, por ejemplo, violencia intrafamiliar, madres solteras y mujeres jefas de hogar.

---

<sup>28</sup> Se consideró personal, arriendo, consumos básicos y compra de activos fijos de Casa Matriz.

2. Definir la población objetivo de PRODEMU, a objeto de contar con las herramientas y metodologías que permitan focalizar adecuadamente la gestión de la Fundación y la posterior verificación de la eficacia de los instrumentos de selección de beneficiarias. Se recomienda que dicha definición se acote a aquellas mujeres sin actividad declarada en la población económicamente activa, así como también aquellas en situación de desempleo, que son actualmente el público mayoritario de PRODEMU.
3. Formalizar el ingreso de las beneficiarias en el sentido de que se cuente con el diseño de un plan de ingreso que establezca un orden secuencial e incluso prerrequisitos para el paso de las beneficiarias por los diferentes componentes y subcomponentes. Ello puede requerir modificaciones al diseño de la ficha de caracterización o una modificación al uso de la misma. Esta situación no debería quedar a criterio de las gestoras u de otros funcionarios sin que se cuente con una metodología o un procedimiento estandarizado y formalizado al respecto.
4. En concordancia con la recomendación anterior, revisar los criterios de focalización y selección con el objetivo de simplificarlos y formularlos para no dejar espacios a la aplicación de criterios subjetivos en la selección de beneficiarias. Se hace necesario crear instrumentos que promuevan una implementación objetiva de los criterios de focalización definidos. Dado el acuerdo firmado con MIDEPLAN para compartir información sobre las usuarias de los programas, se recomienda (una vez que esto ocurra), utilizar el puntaje de la Ficha de Protección Social como primer criterio de focalización, utilizando como puntaje de corte aquel que permita seleccionar mujeres en el primer y segundo quintil. La aplicación de criterios de focalización basados sólo en el nivel de pobreza (dos primeros quintiles de ingreso según CASEN), puede llevar a excluir a mujeres que viven situaciones de vulnerabilidad, por lo que se recomienda considerar indicadores de acceso y control de recursos,<sup>29</sup> violencia intrafamiliar y jefatura de hogar, entre otros. Por su parte, en relación a los programas en los cuales la fundación firma convenios (INDAP, MIDEPLAN), es importante que las gestoras y los mecanismos de evaluación institucional existentes estén atentos a detectar cambios en el perfil de las beneficiarias propuestas por las instituciones mandantes que las alejen de la población potencial de la Fundación.
5. Revisar el diseño de la oferta programática de la institución a partir del concepto de empoderamiento de las mujeres en situación de pobreza, como potenciamiento de las capacidades de las propias mujeres para mejorar su calidad de vida. De esta manera, se puede evitar la actual dispersión temática y desarrollar programas que se articulen con mayor capacidad de escalabilidad. Este concepto orientador representa la mayor experticia de la propia Fundación y permite especializar a los recursos humanos de la institución en un solo ámbito y por tanto entregar una formación de calidad. Reducir la heterogeneidad y número de programas, podría llevar además otros beneficios para la Fundación, como por ejemplo, reducir los tiempos y recursos que hoy día se están destinando a temas administrativos ligados a las rendiciones exigidas a SERNAM por la Contraloría. En resumen, acotar la actual oferta programática es recomendable y se enmarca dentro de las orientaciones estratégicas actuales de la Fundación, que buscan priorizar la calidad por sobre la cantidad de prestaciones.
6. Los recursos de PRODEMU debieran asignarse a nivel regional de acuerdo a las necesidades detectadas a nivel local, utilizando indicadores de pobreza de los hogares, tasas de inactividad y desempleo femeninas, entre otros. Adicionalmente, debiera considerarse el nivel de desempeño de las oficinas locales, utilizando indicadores como la tasa de retención de beneficiarias inscritas, indicadores concretos del logro de los objetivos propuestos por cada programa, los niveles de satisfacción de las usuarias, la capacidad de atraer recursos de terceros, entre otros.”

---

<sup>29</sup> Por ejemplo: acceso a crédito formal, el que depende de la posesión de activos a su nombre. Mujeres en que la casa, la tierra y el único ingreso del hogar, es del marido.

## Recomendaciones de Gestión:

1. Ampliar la vinculación actual con SERNAM, estableciendo acuerdos estratégicos de trabajo para la acción en la disminución de brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza, que se traduzcan en el mediano plazo en políticas públicas. En este sentido, se propone que, junto con la coordinación operativa que se ha alcanzado y que apunta a desarrollar complementariedades y evitar duplicaciones, se elabore un acuerdo marco de trabajo que incluya el trabajo conjunto en el campo señalado, los mecanismos de coordinación que permitan a SERNAM conocer el plan de trabajo anual que sustenta el presupuesto público anual que es transferido a PRODEMU por su intermedio y cuya ejecución debe respaldar, y las evaluaciones que se realizan anualmente a su gestión.
2. Desarrollar una política enfocada a un rol más activo del Directorio de la Fundación que permita aprovechar esta instancia para resolver dificultades en la gestión institucional y potenciar la política de alianzas. Como parte de ella, y considerando problemas actuales, se sugiere involucrar al directorio en la generación de una propuesta que permita acordar los términos de los controles en la rendición de gastos que solicita la Contraloría, de modo que sea concordante para todas las fundaciones que dependen del Área Sociocultural de la Presidencia. Así también, se propone que en esta instancia se revise una propuesta de alianza estratégica con SERNAM para trabajar en conjunto por mejorar las políticas públicas para la superación de las brechas de inequidad de género que sufren las mujeres en situación de pobreza.
3. Desarrollar un plan de posicionamiento de la Fundación, como institución “experta” en el trabajo por enfrentar las brechas de inequidad que viven las mujeres en situación de pobreza, de manera de ampliar las alianzas hacia el sector privado y de la sociedad civil y, de esa manera, poder ampliar su quehacer. Como un primer paso en esta dirección, se recomienda desarrollar un proceso de sistematización del modelo de intervención a través de la propuesta socioeducativa que lleva adelante la institución, de forma de poder comunicar con claridad su propuesta, aprendizajes y recursos con que cuenta. En esta misma dirección, se recomienda desarrollar una política de alianzas hacia el sector privado, que permita avanzar en la ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento. En este campo, es relevante buscar formas y canales innovadores que hagan atractiva la propuesta programática para este sector.
4. En materia de recursos humanos, siendo el capital más relevante que posee la institución, se recomienda poner en práctica el sistema de evaluación de desempeño y estudiar un sistema de incentivos que favorezca el desarrollo de iniciativas regionales o provinciales y evite los riesgos de desmotivación del personal. En este mismo sentido, se sugiere que este estudio del sistema de incentivos permita proyectar posibilidades de planificación de metas de cobertura más allá de los criterios históricos.
5. Se recomienda realizar un estudio de impacto (que incluya grupo de control), del quehacer de la institución para verificar el cumplimiento del propósito y el aporte al cumplimiento del fin. Como la expectativa institucional es de aportar al cambio de percepciones y de prácticas de las mujeres para acortar las brechas de inequidad de género existentes en la sociedad, no basta con la evaluación de resultados de las actividades realizadas.
6. Se recomienda que, frente a los controles de la rendición de gastos que solicita la Contraloría General de la República, se analicen, diseñen e implementen mecanismos y procedimientos administrativos que estandaricen y faciliten al personal de PRODEMU su adecuado cumplimiento y ejecución. Por ejemplo, realizar rendiciones bi-mensuales, reasignar funciones administrativas, introducir más tecnología (PC, sistemas informáticos), rediseñar procesos de rendiciones. A esto,



debería agregarse, que si PRODEMU reduce el número de programas y proyectos, de acuerdo a recomendaciones anteriores, también debería reducirse la carga de trabajo por rendiciones.

## I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1. Descripción General del Programa

El Programa de Promoción y Desarrollo de la Mujer, PRODEMU, es una Fundación de derecho privado sin fines de lucro, que preside el o la cónyuge del Presidente de la República o la persona que el Presidente designe. Conforme al artículo sexto de sus estatutos, la administración de la Fundación es ejercida por un Directorio formado por siete miembros, con derecho a voz y voto<sup>30</sup>. PRODEMU forma parte de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República de Chile<sup>31</sup> y se inserta en la ejecución de Políticas Sociales orientadas a la disminución de las brechas de inequidad social y de género que afectan a las mujeres que se encuentran en situación de pobreza<sup>32</sup> o vulnerabilidad<sup>33</sup>. PRODEMU depende administrativamente del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, en lo que respecta a la transferencia de recursos que la Ley de Presupuesto le asigna a la Fundación. Para el cumplimiento de su misión y propósito, ejecuta directamente y también por medio de convenios con otras instituciones públicas y privadas<sup>34</sup>, programas de formación y capacitación, de carácter nacional, regional y provincial que apuntan al desarrollo personal y social de las mujeres en ámbitos como la individuación, la acción comunitaria y la generación de ingresos.

En términos de las especificidades de la Fundación, un programa institucional de formación y capacitación tipo, involucra una o más de las siguientes acciones:

- Acciones de capacitación y formación
- Transferencia de información<sup>35</sup>
- Generación de Redes<sup>36</sup>
- Asistencia técnica<sup>37</sup>
- Transferencia de recursos<sup>38</sup>

<sup>30</sup> La actual composición del Directorio de la Fundación PRODEMU es la siguiente: Presidenta: María Eugenia Hirmas Rubio, Directora Área Sociocultural de la Presidencia; Vicepresidenta: Laura Alborno Pollman, Ministra Directora de SERNAM; Secretario: Hernán Rojas Olavarría, Director Nacional de INDAP; Tesorera: Esperanza Cueto Plaza, Presidenta Comunidad Mujer; Director: Omar Ruz Aguilera, Presidente del Colegio de Asistentes Sociales de Chile; Directora: Rosalba Todaro Caballero, Presidenta Fundación CEM; Director: Pablo Coloma Correa, Director Nacional de FOSIS. La Directora Ejecutiva Nacional es Manuela Saavedra Alvayay.

<sup>31</sup> Esta Red es presidida por María Eugenia Hirmas, quien ha sido designada en este cargo por la Presidenta de la República. La red está compuesta por un conjunto de ocho instituciones de derecho privado, sin fines de lucro, que constituyen la Red de Fundaciones, formada por: INTEGRÁ, PRODEMU, Fundación La Familia, Fundación Tiempos Nuevos (Museo Interactivo Mirador), Centro Cultural Matucana 100, Orquestas Juveniles e Infantiles, Artesanías de Chile y Todo Chilenter. La Red busca apoyar la ejecución de políticas tendientes a brindar y abrir oportunidades de desarrollo a niños, jóvenes y adultos que no las tienen. (Fuente: [www.rededefundaciones.cl](http://www.rededefundaciones.cl)).

<sup>32</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de pobreza, aquellas mujeres que viven en hogares definidos en los dos primeros quintiles de ingreso autónomo, definidos regionalmente. Los quintiles se definen de acuerdo a los datos obtenidos en la Encuesta Casen. Cada quintil contempla el ingreso per cápita que hay en los hogares del país, calculo que considera el ingreso total de la familia (incluyendo a todos los miembros que reciban algún sueldo), para luego dividirlo por el número de integrantes que componen la familia). Fuente: PRODEMU.

<sup>33</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de vulnerabilidad a aquellas que, aun cuando no formen parte de un hogar pobre (según definición anterior), presenten situaciones tales como ser madres solteras, jefas de hogar, víctimas de violencia intrafamiliar (evitar utilizar estas siglas), o similares. Fuente: PRODEMU.

<sup>34</sup> PRODEMU mantiene o ha mantenido convenios de ejecución, entre otros, con SERNAM, INDAP, Min. Economía, CODELCO, Chile Deportes, FOSIS, Municipios, MINEDUC, CONACE, CONADI, Gobiernos Regionales, Chile Barrio, MIDEPLAN (Chile Solidario), MINTRAB. También ejecuta actividades por medio de Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC y Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación, OTIC.

<sup>35</sup> PRODEMU, de acuerdo al tipo de subcomponente de que se trate, entrega a las mujeres participantes en sus actividades información de varios temas, por ejemplo: información sobre los derechos de las mujeres, información sobre la oferta de beneficios de los servicios públicos locales disponibles, información sobre prevención de la violencia intrafamiliar, información económica sobre la situación de un sector productivo específico.

<sup>36</sup> PRODEMU, en su Componente N° 2, propicia la generación de redes entre las mujeres participantes y entre sus organizaciones si correspondiere. También se propicia la creación y/o fortalecimiento de redes institucionales que operan en territorios determinados (provincias o regiones). Se propicia redes que permitan conectar las iniciativas desarrolladas por las participantes en el marco de la ejecución de los programas a los organismos e instituciones del entorno local que ofrecen los recursos o la información para ese efecto. Es decir, se trata de la inserción en redes públicas

<sup>37</sup> PRODEMU, realiza asistencia técnica en diversos subcomponentes, especialmente en el N° 3. Por ejemplo, se entrega asistencia técnica a las mujeres participantes para elaborar planes de negocios o para postular a determinados fondos concursables

En el año 2006 PRODEMU llevó a cabo un proceso de planificación estratégica destinado a poner su misión y su quehacer en sintonía con los lineamientos del gobierno de la Presidenta Bachelet, redefiniendo su misión.

PRODEMU tiene presencia en las 15 regiones del país y en 56 provincias, incluyendo Isla de Pascua. La Fundación obtuvo su personalidad jurídica el año 1992<sup>39</sup> y no tiene fecha de término.

Los Componentes o áreas de trabajo definidos por PRODEMU, son los siguientes:

**i) COMPONENTE 1: Capacidad Emprendedora y Redes**

“Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras<sup>40</sup>, entendidas como herramientas que amplíen sus posibilidades de conducir su propia vida.”

**ii) COMPONENTE 2: Capital Social y Construcción de Ciudadanía**

“Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas de fomento y desarrollo del ejercicio de la ciudadanía, liderazgo y derechos ciudadanos.”

**iii) COMPONENTE 3: Autonomía Económica**

“Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas para el desarrollo de competencias laborales<sup>41</sup> y de empleabilidad<sup>42</sup> o en programas de fortalecimiento de iniciativas productivas.”

---

<sup>38</sup> En la ejecución del Subcomponente N° 4, “Un Barrio para mi familia” del Componente N°2, FOSIS entrega directamente un subsidio a las familias participantes. También en el subcomponente N° 4: “Mejorando mi negocio” del Componente N° 3, se contempla un fondo de apoyo a las participantes administrado directamente por PRODEMU.

<sup>39</sup> Decreto Supremo N° 721 del 4 de junio de 1992, del Ministerio de Justicia y publicado en el Diario Oficial del 4 de septiembre de 1992, rectificado por el Decreto Supremo N° 883 y por el Decreto Supremo N° 1.025, de 1992, del mismo Ministerio, publicados en el Diario Oficial de esa misma fecha.

<sup>40</sup> Las capacidades emprendedoras aluden al desarrollo y/o fortalecimiento, por parte de las participantes, de facultades o competencias necesarias para poder desenvolverse en diversos ámbitos tales como el personal, social, cultural y productivo.

<sup>41</sup> Las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación. (Fuente: Ministerio del Trabajo de Chile)

<sup>42</sup> Se entiende ahora por competencias de empleabilidad un conjunto de capacidades esenciales para aprender y desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, incluyendo capacidades de comunicación y relacionamiento interpersonal, de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales y de organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo. (Fuente: José Joaquín Brunner, Competencias de Empleabilidad: Revisión Bibliográfica, 1999, Hipertexto).

## 1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito

Los objetivos del Programa son los siguientes:

- i) **FIN:** Contribuir a disminuir brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico.
- ii) **PROPOSITO:** Mujeres en situación de vulnerabilidad desarrollan competencias y habilidades que favorecen su desarrollo personal e inserción social y laboral.

## 1.3. Justificación del Programa

La Fundación PRODEMU fue creada con el objetivo de ejecutar acciones que aporten a la disminución de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza<sup>43</sup>.

La **equidad de género**<sup>44</sup>, entendida como la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres, es un desafío significativo de las democracias modernas y constituye uno de los compromisos que el Estado de Chile ha asumido en el marco de las iniciativas internacionales que ha encabezado Naciones Unidas en esta materia<sup>45</sup>. Si bien es cierto existen brechas de género que afectan a la totalidad de las mujeres del país, para PRODEMU cobran especial relevancia aquellas cuya expresión es más significativa para las mujeres que se encuentran en situación de pobreza. Dicho de otra manera, el que se busque disminuir ese tipo de brechas tiene que ver con la aspiración de contribuir a la superación de la pobreza desde la perspectiva de género.

Según datos de la CASEN 2006, del 100% de mujeres del país, un 14,3% de las mujeres vive en condiciones de pobreza<sup>46</sup>, porcentaje levemente mayor que el masculino: 13,0%. A ello, se agrega que un 13,1 % de las mujeres entre los 15 y 65 años son pobres<sup>47</sup>. Por otra parte, el porcentaje de hogares indigentes encabezados por mujeres aumentó del 22,4% en 1990 (CASEN 1990), al 44,4% en 2006, (CASEN 2006), mientras que en los hogares pobres no indigentes, pasó del 18,8% al 34,4% en el mismo período.

Estos datos evidencian la persistencia de la feminización de la pobreza. Dicho de otra manera, la posibilidad de ser pobre no se distribuye al azar en la población, las mujeres se ven mayormente afectadas por situación de pobreza debido a razones de género. Al respecto, identificamos como brechas significativas a las siguientes:

---

<sup>43</sup> Con la creación de PRODEMU se buscó romper con la lógica asistencialista de CEMA Chile, apuntando a entregar a las mujeres formación y conciencia de derechos, pero manteniendo sin embargo, una concepción tradicional de los roles de género, lo que se observó especialmente en la realización masiva de talleres que fortalecían el ejercicio del rol maternal y doméstico y se revelaba en el tratamiento de "mamitas" que se daba a las participantes. Asimismo, se impulsaron concepciones más actualizadas de las mujeres (por ejemplo, escuela de líderes, capacitación en oficios "no tradicionales"), las que sin embargo entraron en tensión con la idea extendida en los actores públicos, de que lo central es el combate a la pobreza y que la equidad de género no tiene una relación de necesidad con este fin. Con la incorporación progresiva del enfoque de género en el diseño de sus programas, actualmente esta situación se ha modificado. (Ver más adelante, parte final de 1.5)

<sup>44</sup> Fuente: Ficha de Antecedentes del Programa. PRODEMU 2008

<sup>45</sup> Un ejemplo de ello es la promulgación y publicación en Chile, el año 1989 de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer.

<sup>46</sup> La definición de pobreza corresponde a la utilizada en Mideplan. Corresponde a la "línea de pobreza", la cual se calcula en base al ingreso per cápita total del hogar. Si ese ingreso no alcanza el valor de una canasta básica de alimentos, las personas que componen ese hogar son indigentes. Por otra parte si ese ingreso se encuentra entre una y dos canastas, las personas de ese hogar son pobres no indigentes. (Fuente [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl))

<sup>47</sup> Según datos CASEN 2006 (Fuente: Estudio Complementario. DIPRES, 2008)

## ▪ **La participación en el Mercado Laboral**

La incorporación creciente de las mujeres al mundo laboral constituye un paso esencial para el desarrollo económico y social del país. No obstante, desde la perspectiva de la búsqueda de la equidad de género e igualdad de oportunidades, persisten condiciones que advierten brechas de género en el ámbito laboral.

De acuerdo a los datos de CASEN 2006, la participación femenina en el mercado laboral alcanza un 42,9%. Si este dato es desagregado por situación de pobreza, tenemos que un 44,7% de la población femenina no pobre tiene participación en el mercado laboral, mientras que el 30,4% de la población femenina pobre tiene participación en el mercado laboral. Un 67,9% de las mujeres de 15 a 65 años se declara inactiva económicamente, según la misma fuente, situación que constituye una de las barreras más duras a la equidad de género y al desarrollo social del país.

Por su parte, la tasa de desocupación femenina, también según CASEN 2006, es de un 9,5%, mientras que la masculina es un 6%, o sea, 3,5 puntos porcentuales inferior, lo que demuestra que la cesantía afecta más a la población femenina. Este mismo dato desagregado por situación de pobreza, indica que en la población femenina no pobre, la tasa de desocupación llega a un 7,6%, mientras que en la población pobre llega a un 29,6%, es decir, tres veces más que la media.

Por lo tanto la articulación de desigualdades de género y socioeconómicas respecto del acceso al mercado laboral, está en la base de la situación de mayor vulnerabilidad de las mujeres pobres.

## ▪ **Distribución desigual del conjunto del trabajo social**

Dada la división sexual del trabajo, la mujer continúa siendo la principal responsable del trabajo reproductivo de cuidado del hogar y de la salud y bienestar cotidiano del grupo familiar, el que se realiza en el ámbito doméstico, y sin el cual no sería posible el funcionamiento del país. De hecho, información sobre la actividad de las personas, registrada en la encuesta CASEN permite constatar que prácticamente no existen hombres que se dediquen al trabajo doméstico, en tanto para un 24% de las mujeres, ésta sigue siendo la actividad principal.

Esta situación también se manifiesta en el uso del tiempo. Estudios realizados por la CEPAL<sup>48</sup> ratifican que las mujeres invierten más tiempo que los hombres en actividades no remuneradas, lo que indica que ellas tienen “días más largos de trabajo”, asimismo se comprueba que los hombres disponen de mayor tiempo para la recreación y otras actividades. Mientras mayor es la vulnerabilidad social, menor es la disponibilidad de tiempo libre de las mujeres. En efecto, la igualdad de oportunidades, en general, se sustenta no sólo en el acceso de las mujeres a los espacios reservados tradicionalmente a los hombres, sino en el logro de una mayor equidad en el uso del tiempo y la distribución de tareas productivas y reproductivas al interior de los hogares

## ▪ **Participación en los procesos de toma de decisiones**

En la mayoría de los países con sistemas democráticos<sup>49</sup> las mujeres están subrepresentadas en casi todos los niveles y poderes del Estado, en las asociaciones gremiales, sindicales, empresariales y partidos políticos.

En Chile, no obstante que las mujeres representan el 52% de quienes votan en las elecciones, y son las integrantes mayoritarias de las organizaciones sociales en que se expresa la sociedad civil – se

<sup>48</sup> Rosario Aguirre, Cristina García Sainz, Cristina Carrasco. “El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad”, CEPAL, 2005

<sup>49</sup> Teresa Valdés e Indira Palacios, “Participación y liderazgo en América Latina y el Caribe: indicadores de género”, CEPAL, Naciones Unidas, 1999

presenta una significativa brecha en su acceso a la toma de decisiones. En efecto, el importante avance de la paridad de género en los más altos cargos de designación presidencial, impulsado por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, no tiene un correlato en otras esferas de poder político, como las Municipalidades, donde son mujeres el 12% de los Alcaldes electos en 2004; y el Parlamento donde llegan al 12,7%. La sub representación también se registra en otros ámbitos, como el académico: hay un 10% de decanas en Universidades con aporte estatal; el ámbito económico: son mujeres un 6% de las directivas de las Asociaciones Empresariales, o el gremial: con un 32% de mujeres en las directivas de Colegios profesionales<sup>50</sup>.

Una mayor participación de las mujeres es una situación ventajosa en el desarrollo del país en la medida que permitiría construir una sociedad más plural y representativa, utilizar nuevos talentos y capacidades e incorporar temas nuevos en la agenda pública.

#### ▪ Acceso a Oportunidades

El informe entregado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el año 2000, asegura que el 65% de las personas de estratos socioeconómicos bajos consideraban que el rumbo que siguió su vida, fue resultado de las circunstancias y no de sus decisiones personales.

Ello ilustra otra cara de la inequidad: las personas que viven en situación de pobreza son menos libres, toda vez que asumen su realidad como resultado de fuerzas ajenas a su voluntad. En este sentido el PNUD plantea que el desarrollo humano implica el aumento de capacidad de las personas para construir sus propios proyectos de vida, fortalecer sus redes sociales y adoptar y apoyar las decisiones que las afectan. Lo que, sin embargo, no es posible si no se está protegido contra el hambre, la necesidad y la privación.

Estas consideraciones, al incorporar la dimensión de género resultan preocupantes, debido a los patrones tradicionales de desigualdad entre ambos sexos en la organización del trabajo social y la distribución de las oportunidades económicas y sociales, presentadas y justificadas en los puntos inmediatamente anteriores, que actualmente operan como barreras difíciles de sortear para el desarrollo autónomo, la ampliación de capacidades y el protagonismo social de las mujeres, en situación de pobreza.

### 1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa

En términos globales, PRODEMU se fundamenta en el Plan Nacional de Superación de la Pobreza<sup>51</sup> y el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades para la Mujeres<sup>52</sup>. En términos específicos, PRODEMU es una Fundación de derecho privado que no adhiere directamente a ningún objetivo ni producto estratégico institucional del Servicio Nacional de la Mujer. Ello se debe a que PRODEMU, desde su

---

<sup>50</sup> WWW. SERNAM.CL

<sup>51</sup> El Plan Nacional para la Superación de la Pobreza (PNSP) fue creado por la secretaría Ejecutiva del CIS, su objetivo era "direccionar la acción pública hacia territorios y/o segmentos pobres de la población y coordinar entre sí los programas públicos relevantes para la superación de la pobreza, apuntando hacia una gestión social innovadora, cuyos ejes centrales serían la integralidad, la descentralización y la participación" (Raczynski, Dagmar. s/f). El Comité Interministerial Social (CIS), fue creado bajo el gobierno de Frei Ruiz-Tagle con las tareas de: revisar, evaluar y priorizar los programas sociales sectoriales; apoyar las instancias de coordinación a nivel central y regional pertinentes a los programas de superación de la pobreza; contribuir al mejoramiento de la capacidades técnicas y de gestión de los órganos responsables y los ejecutores de los programas de superación de la pobreza; realizar seguimientos del desempeño de los programas sociales y rectificarlos si corresponde en su ejecución y velar por una mejor coordinación y coherencia en la ejecución de las políticas y programas sociales de gobierno (Hardy, Clarisa. 1997).

<sup>52</sup> El Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres es un instrumento de carácter propositivo, que señala necesidades y establece prioridades. Su finalidad es facilitar el diseño de políticas públicas en favor de las mujeres y orientar la acción de los distintos actores para que incorporen estas propuestas en las políticas intersectoriales. La institución responsable del mismo es el Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM.

creación, ha formulado y ejecutado de manera autónoma la mayor parte<sup>53</sup> de su estrategia y líneas de acción.

Prodemu forma parte de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República<sup>54</sup>. Estas Fundaciones nacieron con el propósito de apoyar las políticas públicas sectoriales, para responder a los desafíos del desarrollo social, educativo, cultural, productivo y tecnológico nacional, y de contribuir a la construcción de una ciudadanía democrática y a la superación de la pobreza.

Cabe señalar, que en el último año, SERNAM y PRODEMU han realizado un trabajo conjunto de programación en orden a enmarcar la gestión de PRODEMU en los lineamientos del Estado y del SERNAM en materias de equidad de género, así como a coordinar en terreno la implementación de sus programas, complementando y sumando esfuerzos en todas las regiones del país. Una de las formas en que se ha plasmado este acuerdo es en los encuentros de directoras regionales de ambos organismos, en las reuniones zonales que organiza SERNAM.

Con respecto al instrumento legal en el que se enmarca o que regula el Programa, se puede señalar que PRODEMU fue constituida por escritura pública del 11 de marzo de 1992, otorgada ante Notario Público de Santiago don Alirio Veloso Muñoz. Sus estatutos fueron aprobados y concedida la personalidad jurídica por Decreto Supremo N° 721 del 4 de junio de 1992, del Ministerio de Justicia, y publicado en el Diario Oficial del 4 de septiembre de 1992, rectificado por el Decreto Supremo N° 883 y por el Decreto Supremo N° 1.025, de 1992, del mismo Ministerio, publicados en el Diario Oficial de esa misma fecha.

La personalidad jurídica se encuentra vigente.

### **1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa**

Para la consecución del propósito del Programa, se han definido tres componentes, los que comprenden 11 programas nacionales y tres subcomponentes que ejecutan programas regionales o provinciales. Estos componentes corresponden a los tres ámbitos o áreas de intervención histórica de PRODEMU. A su vez, cada componente o ámbito de intervención se operacionaliza con el diseño y ejecución de un conjunto de programas o subcomponentes que toman la forma de Programas Nacionales, los que tienen la característica de estar constituidos, a su vez, por unidades menores llamadas Proyectos, comprendidos como la unidad de intervención directa con las mujeres usuarias de los servicios, o como la unidad local de ejecución de un programa nacional. Estos últimos, reproducen en su totalidad los contenidos del programa, es decir, desarrollan todas las acciones y productos. El sentido de dividir la ejecución en proyectos tiene que ver con focalización y localización de la implementación de los programas, es decir, con esta modalidad se reproduce el programa tantas veces como los territorios donde se define intervenir. Al ser réplicas operacionalizadas de los programas, los proyectos no requieren aprobación, sino solo se debe dar cuenta de cuantos proyectos se van a ejecutar en la región y provincias, distribución que se hace de acuerdo a criterios de cobertura y presupuesto asignado a las regiones, así como elementos programáticos que se establecen para cada programa (por ejemplo número de participantes que puede tener un proyecto).

Los proyectos pueden ser adaptados (duración, N° de sesiones, elección de temas específicos) a nivel regional y/o provincial, los que son más bien de orden estratégico que metodológico y que responden a

---

<sup>53</sup> Una excepción la constituyen los programas que son ejecutados en convenio con terceros como INDAP o Chile Solidario, en que el diseño de dichos programas no son responsabilidad de PRODEMU sino que de cada uno de sus socios institucionales.

<sup>54</sup> Esta Red es presidida por María Eugenia Hirmas, quien ha sido designada en este cargo por la Presidenta de la República. La red está compuesta por un conjunto de ocho instituciones de derecho privado, sin fines de lucro, que constituyen la Red de Fundaciones, formada por: INTEGRA, PRODEMU, Fundación La Familia, Fundación Tiempos Nuevos (Museo Interactivo Mirador), Centro Cultural Matucana 100, Orquestas Juveniles e Infantiles, Artesanías de Chile y Chilenter. La Red busca apoyar la ejecución de políticas tendientes a brindar y abrir oportunidades de desarrollo a niños, jóvenes y adultos que no las tienen. (Fuente: [www.rededefundaciones.cl](http://www.rededefundaciones.cl)).

necesidades de las realidades locales. De hecho, los equipos deben formular los proyectos que van a ejecutar siguiendo un modelo de institucional (ficha de ingreso de proyectos al SIGEP<sup>55</sup>) en que debe quedar expresada la especificidad de cada intervención. También se cuenta con iniciativas gestionadas por las direcciones regionales y provinciales que se traducen en convenios específicos con organismos públicos regionales. Estos programas son los que conforman los subcomponentes “Proyectos o convenios regionales” y que se encuentran asociados a cada uno de los tres componentes.

La Fundación, lleva el registro de la producción de los Componentes con base a la cuantificación de actividades realizadas. Para ello distingue dos tipos de actividades: i) Actividades de Proceso, que corresponden a procesos socioeducativos con objetivos claros y de mayor duración; ii) Actividades Específicas, las que son realizadas al interior de un proyecto y tienen una duración de menos de un día (eventos como jornadas de trabajo, encuentros entre usuarias, visitas de las usuarias a lugares o instituciones). Este segundo tipo de actividades no se consideran al momento de evaluar el cumplimiento de metas.

Las mujeres beneficiarias pueden participar indistintamente en cualquiera de los componentes y subcomponentes. Ello implica que los componentes no son excluyentes ni obligatoriamente secuenciales para las beneficiarias. Tampoco son excluyentes aquellos subcomponentes que se ejecutan bajo convenio. En ocasiones se intenciona que una o más mujeres complementen su proceso formativo pasando de un programa en convenio a uno institucional o a la inversa.

**i) COMPONENTE 1: Capacidad Emprendedora y Redes**  
***“Mujeres en situación de vulnerabilidad, participan en programas para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras”***

Este componente consiste en la implementación de un proceso de formación orientado al fortalecimiento de capacidades emprendedoras y la generación de redes de apoyo<sup>56</sup> de las participantes. Es una propuesta integral que combina diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje. En la primera línea, se realizan acciones de capacitación por medio de talleres y sesiones formativas sobre temáticas tipo: gestión, desarrollo personal, marketing, etc., y módulos formativos aplicados por especialistas, cuya definición se realiza de acuerdo a las necesidades de las participantes: proyectos de vida, proyectos productivos, etc. En tanto, en la segunda línea, se fortalece la conexión entre las participantes para potenciar el acceso a la oferta o “mapa de oportunidades”, tanto en el sector público como privado, por medio de talleres de trabajo y jornadas de intercambio: reuniones de las participantes de todos los grupos de beneficiarias constituidos, con representantes de la red institucional pública y privada, provincial o regional, que presenten oportunidades de desarrollo para las participantes en algunos de los ámbitos definidos: social, cultural, productivo, etc.

Los subcomponentes son tres:

• **SUBCOMPONENTE 1: “Emprendiendo un Proyecto de Vida”:**

Este subcomponente consiste en la implementación de un proceso formativo integral de carácter nacional y que puede ser adaptado en cada una de las provincias en que se ejecute. Tiene una duración total de 86 horas, las que se imparten en un periodo de cerca de seis meses, considerando la realización de sesiones de capacitación de 3 horas (talleres), una vez a la semana hasta completar las 86 horas.

---

<sup>55</sup> Sistema de Gestión y Planificación, SIGEP. Sistema de Información de PRODEMU

<sup>56</sup> Se propicia redes que permitan conectar las iniciativas desarrolladas por las participantes en el marco de la ejecución de los programas a los organismos e instituciones del entorno local que ofrecen los recursos o la información para ese efecto. Es decir, se trata de la inserción en redes públicas.



Se organiza en la implementación de 5 Módulos de Formación, 3 Módulos de Aplicación y 3 Jornadas de Encuentro Intergrupal.

Los Módulos Formativos son de carácter grupal y comprenden 50 horas de duración. En esta fase se desarrollan las competencias sociales necesarias para el emprendimiento. Las competencias que han sido seleccionadas según el diagnóstico realizado a las participantes, son agrupadas en 5 áreas de competencia y son implementadas en forma secuencial: i) Efectividad Personal; ii) Aprender a aprender; iii) Iniciativa y creatividad; iv) Comunicación; v) Trabajo en equipo.

La duración de cada módulo es variable. La distribución de horas se realiza en función de las actividades, cuyo número puede ser mayor o menor según la competencia a trabajar y el área en que se encuentra. Por lo tanto, la cuenta respecto del número de horas se saca aproximadamente contabilizando 1,5 horas para cada actividad diseñada para el módulo formativo.

El área de competencia “Efectividad Personal” es un área que se incluye en el Módulo Formativo del Programa. En esta área se agrupan tres competencias y nueve actividades que promueven esta dimensión de desempeño social en cada participante, las que se muestran en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 1**  
**Descripción Area Efectividad Personal**

Area	Competencia	Actividad
<b>EFFECTIVIDAD PERSONAL</b>	Autopercepción	- Actividad N°1: <i>Dime cómo te llamas y te diré...</i> - Actividad N°2 : <i>Diosas del Olimpo</i> - Actividad N°3 : <i>A la que le quede el zapato que se lo ponga</i>
	Gestión de sí misma	- Actividad N°4 : <i>Construyendo mi pirámide</i> - Actividad N°5 : <i>De la idea a la Acción</i> - Actividad N°6: <i>Suma y sigue!</i>
	Desenvolverse con confianza y seguridad	- Actividad N°7 : <i>Juguemos en el bosque mientras el lobo está</i> - Actividad N°8 : <i>Mira quién habla!</i> - Actividad N°9 : <i>Se cita a reunión de apoderados.</i>

Fuente: PRODEMU.

Las actividades han sido diseñadas siguiendo el modelo educativo constructivista para el desarrollo de competencias. Contemplan un trabajo grupal en el cual las participantes van identificando y ejercitando sus conocimientos, habilidades y actitudes en esta área.

Los Módulos Aplicados se implementan igualmente en forma grupal con un total de 24 horas de duración. Dentro de este módulo se realizan actividades pertinentes a la formulación de un proyecto de carácter individual o colectivo en cualquier ámbito de desarrollo considerado por las participantes (personal, social, productivo). Se distinguen tres etapas diferentes: i) Primera Etapa: Diseño y elaboración del proyecto (personal o colectivo); ii) Segunda etapa: Gestión del proyecto (búsqueda de recursos y oportunidades); iii) Tercera Etapa: Presentación del proyecto al especialista que imparte el taller. Los proyectos generados por las participantes constituyen un propósito de vida – individual o colectivo – que puede o no requerir su concreción a través de apoyos externos. La posible vinculación con organismos de apoyo debe ser facilitada por la persona especialista que imparte el Módulo Aplicado.

Las Jornadas de Encuentro Intergrupal son un proceso que acompaña en forma paralela la implementación de los módulos de capacitación formativo y aplicado. Se trata de la generación de espacios de encuentro y desarrollo de los grupos que están participando en el subcomponente en cada Provincia. Son 3 jornadas de 4 horas de duración cada una, es decir, un total de 12 horas en total.

Las temáticas abordadas en cada encuentro son las siguientes:

Encuentro 1 Jornada Inaugural: “Los sueños son Posibles”, espacio de encuentro y confianza entre los participantes donde se muestran experiencias exitosas realizadas por mujeres en diferentes ámbitos.

Encuentro 2 Jornada de Proceso: Muestras parciales de los procesos de desarrollo e intercambio.

Encuentro 3 Jornada de Término: Feria interactiva de proyectos, donde las participantes mostrarán sus iniciativas y se contactarán con organismos y oportunidades locales que apoyan y favorecen las ideas desarrolladas.

### **SUBCOMPONENTE 2: “Apoyo a la Dinámica Familiar”**

Este subcomponente corresponde a un convenio con MIDEPLAN en el marco del Sistema Chile Solidario. En tal sentido, este programa busca contribuir al cumplimiento de las condiciones mínimas de dinámica familiar y educativas propuestas por Chile Solidario para las familias participantes. Consiste en la ejecución de un taller formativo por cada grupo de beneficiarios de 20 personas cada uno. Posee una duración de a lo menos 10 sesiones de 2 horas cada una, a cargo de un agente educativo. Los talleres son realizados por un o una agente educativo/a (facilitador/a) y son organizados por un gestor o gestora, ambas figuras constituyen recursos humanos especialmente contratados para este convenio por la dirección regional de PRODEMU, que supervisa la ejecución.

Temáticamente, las 10 sesiones están distribuidas de la siguiente forma:

- 5 sesiones destinadas para el Desarrollo Personal, Derechos Humanos de las Mujeres, Capacidad Emprendedora y al Reconocimiento y Prevención de la Violencia Intrafamiliar.
- 4 sesiones destinadas a tratar las dimensiones de Familia y Educación.
- 1 sesión para la evaluación del programa por parte de las beneficiarias.

#### **• SUBCOMPONENTE 3: “Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 1”**

Este subcomponente consiste en la ejecución de los proyectos, no vinculados a programas nacionales pero que temáticamente corresponden al Componente N° 1. Todos los contenidos vistos en estos proyectos tienen relación con el área de Capacidad Emprendedora y Redes. Su duración y contenidos específicos son definidos caso a caso en cada Provincia en que se ejecuten. Se trata de acciones de capacitación, generalmente en la forma de talleres. Los convenios son suscritos por la Dirección Regional y ejecutados por las Direcciones Provinciales, previa conformidad programática, jurídica financieras de las Direcciones Nacionales correspondientes. El nivel central provee también el respaldo en garantías financiera que sea requerido.

### **ii) COMPONENTE 2: Capital Social y Construcción de Ciudadanía**

#### **“Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas de fomento y desarrollo del ejercicio de la ciudadanía, liderazgo y derechos ciudadanos”**

Este Componente busca desarrollar el capital social de las mujeres participantes, por medio de un ejercicio activo de la ciudadanía. Al respecto, el Capital Social se refiere tanto a la capacidad específica de movilización de determinados recursos<sup>57</sup> por parte de un grupo; como a la disponibilidad de redes de relaciones sociales.

---

<sup>57</sup> El capital social de un grupo social podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo. Los recursos asociativos importantes para dimensionar el capital social de un grupo o comunidad, son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación. La confianza es el resultado de la repetición de interacciones con otras personas, que muestran en la experiencia acumulada, que responderán con un acto de generosidad alimentando un vínculo que combina la aceptación del riesgo con un sentimiento de afectividad o identidad ampliada. La reciprocidad se ha entendido como el principio rector de una lógica de interacción ajena a la

En torno a esta mirada convergen implícitamente la capacidad de movilización, en la que a su vez coexisten nociones significativas, el liderazgo y su contrapartida, el empoderamiento<sup>58</sup>. Cabe señalar que las garantías en el ejercicio de los derechos de la ciudadanía, entendidos como derechos de participación social, no sólo son condiciones en la creación del capital social sino que, comprenden en sí un elemento constitutivo de éste.

El componente consiste en el desarrollo de acciones de capacitación (talleres), acciones de información, asistencia técnica y asesorías a organizaciones de las beneficiarias, elaboración y difusión de publicaciones, registros audiovisuales, realización de seminarios y encuentros de los servicios públicos locales con las beneficiarias.

Al respecto, estas son las áreas temáticas que los programas de intervención social efectúan, en el marco de la contribución al ejercicio activo de la ciudadanía de las mujeres en situación de pobreza:

- Fomentar la participación de las mujeres.
- Apoyar sus organizaciones.
- Fomentar su liderazgo para que la democracia pueda nutrirse del aporte en igualdad de condiciones de mujeres y hombres compartiendo la toma de decisiones y ejerciendo el control ciudadano.

Metodológicamente, estos contenidos se desarrollan con base a tres elementos: primero, formación para el fortalecimiento y desarrollo organizacional, mediante talleres, charlas o jornadas. Segundo, a través de asesorías técnicas, por ejemplo, apoyo a la formulación de proyectos y a la inserción en redes locales. Tercero, promoviendo el intercambio e instancias de encuentro de mujeres de organizaciones de base entre sí y con autoridades y organismos públicos.

Los subcomponentes o programas nacionales son 4:

- **SUBCOMPONENTE 1: “Construyendo el País que Queremos”**

Este subcomponente tiene por objetivo que las mujeres en situación de vulnerabilidad social ejerzan control social en la institucionalidad local. Consiste en una intervención de carácter territorial con alcance Nacional que facilita la apropiación y el ejercicio efectivo de derechos por parte de las mujeres en situación de pobreza a través de acciones de formación e información orientadas a lograr el conocimiento y apropiación de un conjunto de políticas, programas y leyes relevantes para la disminución de brechas en lo que se refiere al ejercicio de derechos de las mujeres. La duración del subcomponente es de un máximo de 10 meses, desde marzo hasta diciembre desde la convocatoria hasta el cierre. Las actividades de carácter formativo con mujeres y sus organizaciones tienen una duración en promedio de cuatro meses, con una actividad por semana. Sin embargo, esta frecuencia depende del plan de acción elaborado en cada iniciativa.

Los ámbitos de intervención son los siguientes:

1) Mecanismos de Participación y Control Ciudadano:

Las participantes asisten a reuniones de interlocución grupal con organismos y servicios públicos en torno a los derechos sociales, políticos, económicos y legales y al acceso a tales derechos en el nivel local. Las mujeres reciben información sobre los servicios públicos locales, los beneficios y mecanismos

---

lógica del mercado, que involucra intercambios basados en obsequios. La cooperación es la acción complementaria orientada al logro de objetivos compartidos de una actividad en común (Durston, 2003).

<sup>58</sup> Entendido este último, como el proceso por el cual la autoridad y la habilidad se ganan, se desarrollan, se toman o se facilitan (Durston, 2000).

para hacerlos exigibles. También, las mujeres dan a conocer sus necesidades y demandas a los organismos públicos participantes.

## 2) Experiencias de Participación y Control Ciudadano:

Prodemu en alianza con servicios e instituciones, todos organismos y servicios públicos locales, y municipalidades, en función de su relevancia para las mujeres del territorio, desarrolla iniciativas que fomentan el ejercicio de derechos de las mujeres y su comunidad, tales como: acciones de capacitación sobre Formación Ciudadana<sup>59</sup>, asistencia<sup>60</sup> y asesoría a organizaciones, sensibilización y establecimiento de redes locales y ejecución de acciones informativas de diálogo y control ciudadano.

## 3) Difusión de Experiencias:

Prodemu comunica resultados del programa difundiendo la metodología y fomentando el intercambio de experiencias por medio de seminarios, publicaciones y registros audiovisuales. Se difunde a la comunidad en primera instancia, el acuerdo de trabajo con los organismos involucrados y en segunda instancia, los logros y acciones desarrolladas en el marco de la iniciativa.

La ejecución de los proyectos está a cargo, en todos sus pasos, de una Gestora de Formación y Capacitación.

## **SUBCOMPONENTE 2: “Escuelas de Arte”**

Este subcomponente busca que las participantes accedan a la práctica de disciplinas artísticas y que fortalezcan redes sociales mediante la gestión de iniciativas artísticas comunitarias. Se trata de un programa nacional y consiste en un conjunto articulado de acciones de capacitación (talleres), los que se implementan a lo largo de seis meses.

Las Escuelas desarrollan un itinerario formativo continuo, en los que se definen dos niveles de formación:

1) Nivel Básico, donde las participantes se familiarizan con las diversas disciplinas que ofrece la Escuela y la inclusión obligatoria del módulo temático “Iniciación a la Gestión y Producción Cultural”.

2) Nivel Avanzado, donde las mujeres se inscriben en una o más disciplinas artísticas<sup>61</sup> y obligatoriamente en el taller de Gestión y Producción Cultural. El Taller de Gestión y Producción Cultural es un espacio colectivo que impulsa la participación y la posibilidad de promover la asociatividad y participación cultural de las mujeres a través de la entrega de herramientas metodológicas y prácticas para formular proyectos culturales, e integrarse a las redes sociales y culturales de su localidad.

Al finalizar el programa las beneficiarias deben realizar una actividad pública de clausura, la que dará cuenta de los aprendizajes y logros obtenidos por las mujeres participantes de las Escuelas de Arte.

El subcomponente busca la participación de terceros institucionales<sup>62</sup>, ampliando la captación de recursos humanos, materiales y financieros provenientes de otras instituciones asociadas para su realización.

---

<sup>59</sup> Dependiendo del plan de acción, los contenidos de la formación ciudadana son variables. No obstante, los más comunes son: mecanismos de participación, incorporación del enfoque de género al servicio, derechos y deberes ciudadanos ligados a gestión del servicio, con énfasis en el control social y la participación.

<sup>60</sup> La asistencia se realiza a través de talleres, donde se entregan herramientas a las organizaciones formadas por las mujeres para mejorar su interlocución con los organismos públicos involucrados, tales como: comunicación efectiva, negociación, liderazgo.

<sup>61</sup> Cada proyecto implementa tres disciplinas artísticas, las cuales no están predefinidas, sino que son seleccionadas de acuerdo a los intereses de las participantes y oportunidades existentes, considerando la identidad y patrimonio cultural de la región. Sólo se intenciona la gestión cultural, una unidad obligatoria para todas las participantes, para promover la participación y la asociatividad de las mujeres en torno a la cultura. (Entre las disciplinas artísticas disponibles se cuenta con: pintura, danza, teatro, baile, música y títeres)

<sup>62</sup> Este subcomponente exige a las direcciones regionales complementar el presupuesto asignado con recursos de terceros. Algunos ejemplos son: Minera Escondida, Minera Collahuasi, ZOFRI (Iquique), algunos museos, centros culturales y universidades. También hay ejemplos de acceso a fondos públicos como Fondart o FNDR, u otros recursos regionales públicos o privados.

Su ejecución está a cargo de una gestora de Formación y Capacitación, y considera recursos para contratar especialistas en las disciplinas artísticas que se definan en la región.

### • **SUBCOMPONENTE 3: “Formación de Líderes y Dirigentas Sociales”**

Este subcomponente busca que las mujeres participantes fortalezcan liderazgos democráticos para el desarrollo de sus organizaciones. Se trata de un programa nacional y consiste en un proceso de formación basado en acciones de capacitación (talleres) que se ejecutan en un plazo de 10 meses. Los contenidos mínimos según fases del ciclo anual y grupo participante son:

Primera Fase:

- Grupo Iniciativa<sup>63</sup>: Conceptos Claves, Ejercicio de Derechos, Comunicación Efectiva, Un Paso más en la Participación, Herramientas para la Dirigencia, Extensión.

Segunda Fase:

- Grupo Iniciativa: Liderazgos que Pesan "Participación Real", De Provincia a Región "Preparando la Escuela", Cuenta la Experiencia, Escuela de Temporada Temática.

- Grupo Proceso<sup>64</sup>: Liderazgo Democrático, Herramientas para la Dirigencia, La Experiencia Cuenta.

Los grupos son excluyentes. La ejecución de este programa – de diseño institucional – está a cargo de una gestora de Formación y Capacitación en cada provincia. La Escuela de Temporada Temática es de carácter regional.

### • **SUBCOMPONENTE 4: “Un Barrio para mi familia”**

Este subcomponente corresponde a la ejecución de un convenio con el Programa Chile Barrio (Fosis-Ministerio de Vivienda), que culmina en mayo de 2008. El Programa se plantea como una intervención que integre dos ámbitos de actuación: el de infraestructura (responsabilidad de Chile Barrio) y el de acción social PRODEMU, de modo de potenciar los efectos del Programa Chile Barrio en beneficio de las familias atendidas, a partir de la necesidad de consolidar la vida en comunidad y el nuevo barrio.

Se contempla el desarrollo de un plan de acción que incluye actividades formativas, talleres de capacitación<sup>65</sup>, fortalecimiento de las organizaciones y otras actividades<sup>66</sup> que apuntan al logro de los objetivos propuestos. Junto con ello, se contempla un fondo de iniciativas, cuyos recursos son traspasados directamente por Fosis a través del financiamiento de proyectos autogestionados<sup>67</sup>. El subcomponente posee una duración de ocho meses.

Su ejecución está a cargo de promotores/as sociales encargados/as de las unidades residenciales intervenidas, y de un/a Coordinador/a regional. Ambos cargos son contratados con los recursos del Convenio, que también contempla una Encargada y un Contador en el nivel central de PRODEMU

---

<sup>63</sup> El grupo Iniciativa se conforma con las mujeres dirigentas que presentan un mayor grado de desarrollo en términos de las competencias que pretende fortalecer y generar el programa.

<sup>64</sup> El grupo Proceso se conforma con mujeres que son potenciales líderes y que son integrantes de la organización de origen de la dirigente que conforma el grupo iniciativa.

<sup>65</sup> Las necesidades de capacitación se determinan con el Diagnóstico Participativo que da inicio a la intervención del Programa, el cual sigue la Matriz Social de Riesgo construida por FOSIS. Es la comunidad la que define en cuáles de los riesgos que contempla esa matriz se ubican sus mayores vulnerabilidades (ej.: ausencia de organización, escasa o negativa identidad comunitaria, aumento de actividades ilícitas, percepción de inseguridad; etc.). De este diagnóstico emerge un Plan de Acción, que incluye las capacitaciones necesarias para mitigar dichos riesgos

<sup>66</sup> Habilitación de la vivienda, ocupación del espacio público y del entorno, condiciones mínimas (educación, salud, habitabilidad, generación de ingresos, información).

<sup>67</sup> Los proyectos autogestionados responden al fortalecimiento de las prácticas comunitarias a través de la ejecución de iniciativas de utilidad comunitaria, tales como implementación de sede, mejoramiento barrial, equipamiento deportivo, etc. El programa acompaña la formulación e implementación de estos proyectos, que son financiados directamente por FOSIS.

- **SUBCOMPONENTE 5: “Proyectos o convenios regionales asociados al componente 2”**

Este subcomponente tiene por objetivo desarrollar proyectos no vinculados a programas nacionales del Componente 2 Capital Social y Construcción de Ciudadanía, gestionados por las regiones y ejecutados por las provincias, con el aval del nivel central de PRODEMU.

iii) **COMPONENTE 3: Autonomía Económica**  
**“Programas de fortalecimiento de iniciativas productivas”**

El Componente tiene el propósito de desarrollar capacidades y ampliar oportunidades para que las destinatarias accedan a ingresos propios y estables, entendiendo que la autonomía económica es una condición central tanto para la superación de la pobreza cuanto para la construcción de una identidad personal y social de las mujeres que de sustento a la equidad de género.

Este componente implica la realización de Programas en las siguientes líneas: habilitación para el ingreso exitoso al mundo laboral utilizando el enfoque de competencias para la empleabilidad; capacitación en oficios y apoyo efectivo a iniciativas productivas. En las tres líneas se combinan:

- Acciones de capacitación: formación en temas de gestión, rubros productivos y redes de información.
- Asesoría y acompañamiento.
- Entrega de subsidios en el caso de las iniciativas productivas.

Este Componente posee 6 subcomponentes o programas de intervención:

- **SUBCOMPONENTE 1: “Abriendo puertas al mundo del trabajo”**

El subcomponente consiste en que las mujeres participantes desarrollen sus competencias de empleabilidad para desempeñarse en una actividad económico - productiva (dependiente o por cuenta propia). Se trata de un programa nacional que ejecuta acciones de capacitación (talleres), con un total de 116 horas.

El subcomponente, que es un programa de carácter “institucional” (es decir, financiado por el presupuesto PRODEMU), desarrolla las siguientes líneas de acción:

- A. Desarrollo de Competencias de Empleabilidad: Ofrece un espacio para el desarrollo de competencias de empleabilidad, a fin de optimizar las probabilidades de ingreso, mantención y progreso en el trabajo;
- B. Estrategias para el desarrollo de proyectos ocupacionales alternativos en el nuevo contexto laboral: Contribuye a la construcción de la historia de vida laboral personal y el desarrollo de un proyecto ocupacional con atención en el actual contexto laboral;
- C. Información para el empleo y desarrollo de proyectos laborales: Conecta a las participantes con información para la búsqueda de empleo y el desarrollo de proyectos laborales de carácter individual, familiar y/o asociativo.

Las tres líneas son secuenciales y necesariamente las tres deben ser implementadas y desarrolladas completamente por cada participante. Los proyectos son ejecutados en su mayor parte por una Gestora de Formación y Capacitación de PRODEMU. La fase de desarrollo de proyectos laborales considera el contrato de especialistas que trabajan con los grupos.

- **SUBCOMPONENTE 2: “Capacitación en oficios”**

El subcomponente consiste en que las mujeres participantes desarrollen competencias laborales y de empleabilidad que les permitan desempeñarse en un oficio, ya sea éste de carácter dependiente o para el ejercicio por cuenta propia. Se trata de un programa nacional en que cada proyecto puede tener actividades de capacitación (talleres), con una duración variable dependiendo del oficio de que se trate, pudiendo variar entre las 40 y las 200 horas de capacitación aproximadamente. Este subcomponente se

diferencia del anterior puesto que éste desarrolla un proceso de formación específico en formación de oficios. Es decir, las participantes son capacitadas en un oficio determinado, en que son certificadas por una OTEC. En tanto, en el subcomponente “Abriendo puertas al mundo del trabajo” se desarrolla un proceso formativo y de apresto más amplio, que apunta a mejorar las condiciones de empleabilidad en general de las usuarias y a la búsqueda de empleo.

- **SUBCOMPONENTE 3: “Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile Solidario”**

El subcomponente consiste en capacitar a las mujeres del Sistema Chile Solidario, en oficios orientados a trabajos dependientes o por cuenta propia. Se trata de un programa de capacitación, producto de un convenio con MIDEPLAN. Se implementa por medio de acciones de capacitación (talleres), con una duración de un año.

Sus contenidos son:

1. Contenidos de Formación para el trabajo, con énfasis en formación personal orientada al fortalecimiento de competencias de empleabilidad.
2. Contenidos Técnicos con énfasis en contenidos definidos regionalmente de acuerdo a demanda de mercado.
3. Contenidos de Información referida a los marcos legales que regulan actividades dependientes o por cuenta propia.

El componente es muy similar al subcomponente 2 “Capacitación en oficios”. La entrega de contenidos es secuencial y excluyente. Al igual que en el programa antes mencionado para mujeres de Chile Solidario, el Convenio considera el contrato de Gestores, o coordinadores en cada provincia, encargados de organizar supervisar, y de facilitadores o agentes educativos que imparten la capacitación.

- **SUBCOMPONENTE 4: “Mejorando mi negocio”.**

El subcomponente “Mejorando mi Negocio” es una herramienta especialmente diseñada por PRODEMU para el apoyo a la generación de ingresos de mujeres en situación de pobreza de sectores urbanos. Tiene por objetivo el fomento de iniciativas productivas, con carácter de microemprendimiento, ya existentes - ya sea individuales y/o asociativas - que buscan consolidarse. El subcomponente intenciona la sociedad y coordinación con otros servicios públicos y privados vinculados a la temática, a fin de fortalecer el cumplimiento de sus objetivos. Se trata de un programa nacional con una duración de 120 hrs. para realizar acciones de capacitación y asistencia técnica para la elaboración de un plan de negocios y 3 semanas para operar un fondo de apoyo a las participantes. Se trabaja en forma grupal, estando cada proyecto concebido para 10 microempendedoras.

La ejecución está a cargo de una Gestora de Formación y Capacitación. El programa contempla recursos para contratar la asistencia y especialidades necesarias para fortalecer los emprendimientos.

El Programa considera una intervención de tres años, en los cuales se desarrollan con cada grupo de mujeres rurales, planes de capacitación en cuatro áreas temáticas: técnica – productiva; gestión; formación personal y desarrollo organizacional. Se implementa territorialmente a nivel de provincia, siendo el “módulo” una unidad en la cual participan cerca de 10 grupos de mujeres. Cada módulo es apoyado y acompañado por una operadora técnica de terreno, denominada Coordinadora Campesina de Área (CCA). Las capacitaciones son realizadas por monitores especializados en cada tema, contratados provincialmente; planificándose las sesiones, de acuerdo al nivel técnico y a los avances logrados en cada grupo.

Los grupos, después de 3 años egresan del Programa, y pueden recibir capacitaciones complementarias, un seguimiento por parte de la Coordinadora Campesina de Área, o acceder a los servicios de INDAP, u otras instituciones ligadas al tema productivo y/o agrícola.

Estos procesos de formación y de capacitación son fortalecidos con apoyos en inversión, materializados en: un incentivo económico para Grupos de Primer año, dirigido a implementar las unidades de entrenamiento económico – productivo de cada grupo; y un Fondo para Proyectos Productivos, con financiamiento directo y crediticio, dirigido a apoyar los emprendimientos productivos asociativos de los grupos de segundo año.

Se incorpora además, un Fondo Concursable de Apoyo a la Comercialización, que financia estrategias y acciones de mercadeo referido a los productos; y se implementa un Fondo de Apoyo a la Participación, creado con el fin de fortalecer iniciativas orientadas a incrementar los niveles de participación y representación de las participantes, en las instancias de decisión y control social, tanto del Programa, como en aquellas externas a éste, que favorezcan su desarrollo organizacional y económico. Además de las acciones de capacitación y de apoyo financiero, las mujeres reciben asistencia técnica especializada, en las áreas técnico-productiva, de gestión, formación personal y de desarrollo organizacional. También se incentiva la participación de las usuarias en organizaciones de representación en los ámbitos económico, productivo y social.

Este convenio es la intervención más compleja en cuanto a gestión que realiza PRODEMU. Considera recursos para un equipo profesional en el nivel central y para el contrato de una Coordinadora Campesina de Área (CCA), como responsable del trabajo de un módulo. Su trabajo incluye la coordinación con los servicios técnicos de INDAP, y el contrato de especialista para entregar capacitación o asistencia técnica

- **SUBCOMPONENTE 6: “Proyectos o convenios regionales asociados al componente 3”**  
Este subcomponente agrupa los proyectos ejecutados a nivel provincial que están vinculados al Componente N° 3 y que no tienen carácter nacional. Al igual que en los componentes anteriores, los convenios regionales son suscritos por la Dirección Regional y ejecutados por las Direcciones Provinciales, previa conformidad programática, jurídica financieras de las Direcciones Nacionales correspondientes. El nivel central provee también el respaldo en garantías financiera que sea requerido

Con respecto al enfoque de género, éste se ha ido incorporando paulatinamente al PRODEMU desde su creación, en todos sus componentes, cuando opta por trabajar exclusivamente con beneficiarias de sexo femenino, y principalmente con “dueñas de casa” con base en la constatación de las inequidades y restricciones que afectan de manera especial a las mujeres y en particular a aquellas en una situación de pobreza. En la presente administración, el enfoque de género ha sido incorporado en el nivel de gestión directiva y de planificación estratégica, así como en el diseño de sus intervenciones. Ello se observa, por ejemplo, en el cambio de orientación registrado en el Componente 1 el que pasa de denominarse “Desarrollo Personal”, a “Capacidad Emprendedora y Redes”, que se inscribe en la definición del PNUD del desarrollo humano (ya citado), como el incremento de la capacidad de las personas para construir sus propios proyectos de vida, fortalecer sus redes sociales y adoptar y apoyar las decisiones que las afectan.

## **1.6. Procesos de producción de los componentes**

Tal como se señaló en secciones anteriores, PRODEMU contempla tres componentes para cumplir su propósito. Cada uno de ellos se organiza en programas o subcomponentes, cuyas formas específicas de producción tiene variaciones y cada una de ellas será descrita más adelante. Antes de dar cuenta de estos procesos específicos, es relevante señalar algunos elementos propios de la manera en que la



institución se organiza para producir los servicios que ofrece a las mujeres destinatarias de su acción. Entre ellos, se distingue:

- a.1 **El origen de la intervención**, según se trate de una oferta diseñada, ejecutada y financiada por la institución, o por otra entidad.
- a.2 **El nivel de la producción** en que se diferencian las responsabilidades del nivel nacional, y el nivel regional y provincial.

**a.1 De acuerdo con su origen**, podemos distinguir tres tipos de subcomponentes/programas.

- i. **Los originados por la institución**, con el sustento de los recursos provenientes de la Ley de Presupuesto y que se transfieren a PRODEMU a través de un convenio con SERNAM. Estos son en 2007;

**Componente 1:**

- ✓ Emprendiendo un proyecto de vida.

**Componente 2:**

- ✓ Construyendo el país que queremos
- ✓ Escuelas de Artes
- ✓ Formación de Líderes y Dirigentas sociales

**Componente 3:**

- ✓ Abriendo puertas al mundo del trabajo.
- ✓ Mejorando mi Negocio, que responde a un diseño propio, aun cuando en 2007 recibió aportes del Ministerio de Economía.

- ii. **Los originados en convenios con organismos públicos**, donde otra institución, actúa como mandante y PRODEMU tiene una función ejecutora. Los programas nacionales de este origen son en 2007 los siguientes:

**Componente 1:**

- ✓ “Apoyo a la Dinámica Familiar”, que se realiza en convenio con MIDEPLAN

**Componente 2:**

- ✓ “Un Barrio para mi Familia”, que se realiza en convenio con FOSIS<sup>68</sup>

**Componente 3:**

- ✓ “Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile solidario”, que se ejecuta en convenio con el Ministerio del Trabajo<sup>69</sup>,
- ✓ “Programa de Capacitación y Formación para mujeres rurales”, que se realiza en convenio con INDAP y tiene un diseño especial para PRODEMU.

Desde el punto de vista del origen, cabe agregar aquellas iniciativas gestionadas por las direcciones regionales y provinciales que se traducen en convenios específicos con organismos públicos regionales. Estos programas son los que conforman los subcomponentes “Proyectos o convenios regionales” y que se encuentran asociados a cada uno de los tres componentes.

---

<sup>68</sup> FOSIS y PRODEMU forman parte del Directorio del Programa Chile Barrio, del Ministerio de Vivienda. En el marco de la integración a dicho Programa, ambas instituciones desde el año 2002 han desarrollado experiencias dirigidas a apoyar la formación de las relaciones comunitarias entre las familias, una vez que han obtenido una solución habitacional o mejoramiento de las condiciones de infraestructura de urbanización a través de este Programa. Estas acciones se traducen en la suscripción de un convenio entre ambas instituciones para desarrollar el Programa “Un barrio para mi familia”. En dicho convenio, se estipula y regula las formas de coordinación y los compromisos que asume cada institución.

<sup>69</sup> El Ministerio del Trabajo y Previsión Social y el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), administrador del Sistema Chile Solidario, suscribieron un convenio mediante el cual este último se compromete a transferir recursos para la ejecución del Programa Desarrollo Competencias Laborales para mujeres Chile Solidario. En mayo de 2007, el Ministerio del Trabajo considerando que la Fundación PRODEMU ha diseñado y venido ejecutando el referido programa, ha determinado que este organismo es competente para su ejecución. Por ello, el MINTRAB, por intermedio de la Subsecretaría del Trabajo suscribe un convenio con la Fundación.

- iii. **Aquellos que cuentan con recursos privados.** En este caso se encuentra un solo programa nacional:

**Componente 3:**

- ✓ **“Programa de Capacitación en Oficios”**, que se desarrolla con aportes empresariales (CODELCO, Asociación de Exportadores Manufactureros ASEXMA), a través de organismos técnicos certificados por SENCE

**a.2 De acuerdo con el nivel en que se realiza la producción** podemos distinguir dos instancias.

- i. **Nivel central:** con la participación de las Direcciones de Planificación, Administración y Finanzas y Programas y Gestión Regional, la Casa Matriz lleva a cabo las siguientes tareas;
- ✓ Asignación de cobertura y presupuesto de operación de cada programa que corresponde a cada región. En 2007 también se asignó la cobertura y presupuesto de cada uno de los proyectos<sup>70</sup>. La asignación se sustentó en la trayectoria histórica de cobertura de las regiones y en estimaciones de costos unitarios de los proyectos realizados en Casa Matriz. Se tuvo en cuenta el presupuesto institucional y los recursos humanos disponibles en las regiones.
  - ✓ Diseño metodológico de la intervención, realizado por la Dirección de Programas y Gestión Regional y elaboración de orientaciones conceptuales, recomendaciones prácticas y criterios administrativos para el diseño operativo del proyecto, así como para su desarrollo técnico, su gestión y su seguimiento a través del Sistema de Gestión y Planificación (SIGEP).
  - ✓ Monitoreo y acompañamiento a la ejecución de los proyectos, a través de reportes SIGEP y Financieros. La Dirección de Programas y Gestión Regional es la encargada de realizar esta función y su equipo profesional se distribuye la responsabilidad de los programas, realizando atención a consultas, seguimiento de la información ingresada a SIGEP y capacitación a los equipos de gestoras y gestores para la ejecución de los proyectos. A lo anterior se agregan visitas a terreno, para observación y apoyo directo a la ejecución de los proyectos.
  - ✓ Evaluación y análisis de resultados: ello se realiza desde la Dirección de Planificación, Evaluación y Desarrollo, con base a reportes de actividades y cobertura registrados en SIGEP. Por su parte, cada Programa realiza una evaluación cualitativa con base en el seguimiento realizado en el año y en la información final de los proyectos. Adicionalmente, PRODEMU contrata anualmente una evaluación externa de resultados.

En el caso de los proyectos nacionales en Convenio, la Casa Matriz<sup>71</sup> cumple una función parecida a lo descrito, preservando los lineamientos y requisitos establecidos en cada convenio. En los casos del Programa de Mujeres Rurales y Un Barrio para mi Familia, existen instancias formales de articulación con los mandantes (mesas nacionales) que dan un seguimiento nacional a la ejecución. Todos los convenios consideran momentos de capacitación a equipos ejecutores y de supervisión en terreno.

En el caso de los programas a los que postulan directamente las Direcciones Regionales para su desarrollo a nivel local (y que forman parte de los subcomponentes proyectos y convenios regionales), la Casa Matriz realiza un proceso de revisión programática, financiera y jurídica, cuyo resultado favorable permite a las Direcciones regionales suscribir el convenio respectivo.

---

<sup>70</sup> Este sistema de asignación fue flexibilizado para el ejercicio 2008, que deja a las regiones la libertad de distribuir recursos y asignar cobertura a los proyectos, dentro de marco asignado desde el nivel central

<sup>71</sup> Por Casa Matriz se entiende el conjunto de Direcciones Nacionales que operan en la sede central de Santiago.

## ii. Nivel regional y provincial

Con base en las orientaciones y criterios de la Casa Matriz, cada región precisa los énfasis y criterios regionales (Consejo Regional), y define estrategias de focalización, difusión y alianzas, así como las principales adaptaciones a realizar en los programas para que se adecuen a las realidades y necesidades locales.

Las Direcciones Provinciales son las unidades ejecutoras directas y tienen a su cargo la traducción de los programas a proyectos, debiendo efectuar un proceso de adecuación del diseño a la realidad local. Ese proceso se refiere principalmente a la extensión del programa y a la distribución de actividades y tiempos.

Los proyectos que corresponden a programas originados por la institución son distribuidos dentro de los equipos provinciales entre las/os Gestoras/es de Formación y Capacitación, tomando en consideración tanto sus fortalezas temáticas y experiencia como las horas disponibles, Son ellos/as los que ejecutan directamente las acciones de capacitación y acompañamiento establecidas. Los proyectos que corresponden a convenios nacionales o regionales son ejecutados por equipos especialmente contratados en cada región, de acuerdo a las especificaciones de cada convenio. Estos equipos son responsables tanto de la ejecución directa de las actividades con las participantes, como de su organización, quedando la supervisión a cargo de las direcciones provinciales y regionales.

La ejecución de cada proyecto supone diversas fases: difusión, inscripción de participantes, sesiones de capacitación, realización de encuentros y/o eventos, ingreso de información al SIGEP, y manejo presupuestario (solicitud y rendición de fondos). Paralelamente a estas tareas de ejecución, los proyectos requieren gestión de alianzas y colaboraciones con organismos diversos, ya sea para facilitar la logística de las actividades o para colaborar en materias especializadas o de información de oportunidades o derechos.

Por otra parte, también es necesario distinguir para el proceso de producción, los servicios que ofrece PRODEMU y que son variables por subcomponentes. Si se observan sólo los subcomponentes de diseño nacional, es decir, sin considerar aquellos proyectos de origen regional y provincial, se pueden clasificar según tres tipos de productos:

**Tabla N° 2**  
**Servicios Ofrecidos por PRODEMU**

Componente/Programa	Servicios Ofrecidos		
	Capacitación	Encuentros/diálogos con otros sectores	Fondos de apoyo a actividades de las participantes
<b>1. Capacidad emprendedora y redes</b>			
Emprendiendo un proyecto de vida	X	X	
Apoyo a la Dinámica Familiar	X		
<b>2. Capital social y ciudadanía</b>			
Construyendo el país que queremos	X	X	
Agendas locales de equidad de género		X	
Escuelas de Arte	X		
Formación de líderes y dirigentes	X	X	

sociales			
Un Barrio para mi Familia	X	X	X
<b>3. Autonomía económica</b>			
Capacitación en oficios	X		
Desarrollo competencias laborales para Mujeres de Chile Solidario	X		
Mejorando mi Negocio	X	X	X
Formación y Capacitación para Mujeres Rurales	X		X
Abriendo puertas al mundo del trabajo	X	X	

Fuente: PRODEMU

Los procesos de producción propios de cada componente se describirán de acuerdo a cada subcomponente puesto que ellos no son homogéneos. En todo caso, en términos generales, es posible advertir ciertas fases que siguen la ejecución de los subcomponentes. En primer lugar, el diseño de contenidos y metodológico que realiza la Dirección de Programas y Regiones; la asignación de coberturas provinciales, por parte del Comité Ejecutivo de la institución; la discusión y capacitación a las Directoras Ejecutivas Regionales y a las Provinciales; la ejecución en el terreno por parte de las Direcciones Ejecutivas Provinciales, que consideran la adecuación del diseño en los proyectos específicos, la selección de los territorios, la difusión de los proyectos (a través de otros organismos como municipios, a través de radios comunitarias, a través de visitas directas a organizaciones de mujeres, a través de acciones de difusión en ferias y lugares de alta concurrencia de mujeres), la implementación de los cursos y actividades, el reporte de información a través del SIGEP, la rendición de gastos por parte de las Direcciones Provinciales a las Regionales y de éstas a las Direcciones Regionales de SERNAM (en el caso de los programas institucionales), evaluación y consolidación de la información por parte de la Dirección de Planificación, Evaluación y Desarrollo.

### **Componente 1: Capacidad Emprendedora y Redes:**

En este componente, se distinguen tres subcomponentes, cuyos procesos de producción son los siguientes:

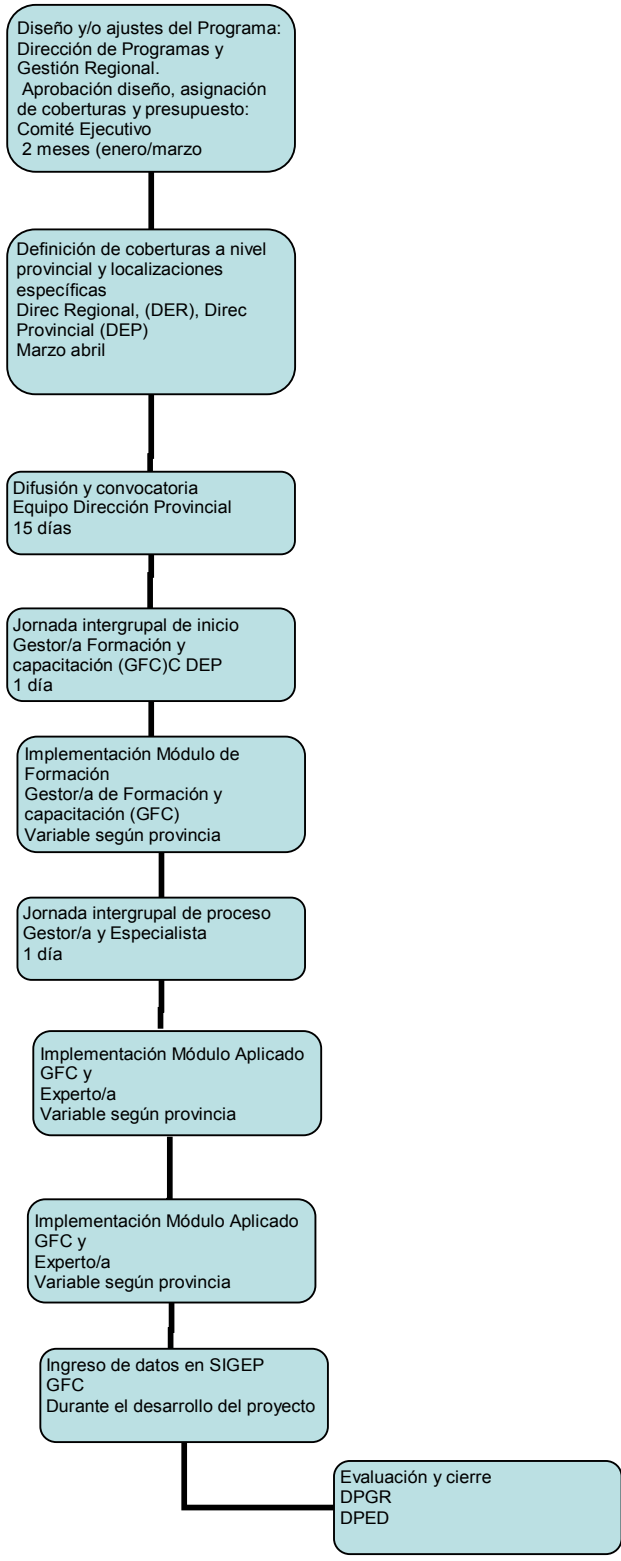
#### **a. Subcomponente Emprendiendo un proyecto de vida**

Las etapas son las siguientes:

1. Tal como se describió en términos generales, la Dirección de Programas y Gestión Regional (DPGR) lleva a cabo el diseño del subcomponente durante los meses de enero a marzo, de acuerdo a las orientaciones del Comité Ejecutivo de la institución. La propuesta metodológica y programática, es aprobada por el Comité Ejecutivo el que procede a determinar las coberturas y presupuesto consiguiente por región y provincia.
2. Las Direcciones Ejecutivas Provinciales (DEP) y Regionales (DER) determinan la localización y cantidad de participantes de cada proyecto y, de acuerdo a las características y necesidades de las participantes de cada uno de los grupos, los/las Gestores/as de Formación y Capacitación (GFC) seleccionan las actividades a desarrollar en el Módulo Formativo, sobre la base de la propuesta metodológica y de cobertura enviada desde el nivel central. En este momento también, la DEP designa a los/as GFC encargados de cada proyecto. Esta fase se ejecuta entre marzo y comienzos de abril
3. Las DEP, a través del/a GFC encargado/a inicia la fase de difusión y convocatoria, que contempla una estrategia de difusión a la comunidad a través de medios locales (radios), visita a lugares masivos (ferias) o en alianza con otros organismos (municipios). En estos se realiza una jornada de información del programa y finalmente se inscribe a las participantes según la cobertura asignada
4. La primera actividad del proyecto es una jornada que da inicio al programa y donde participan las mujeres inscritas en los diferentes proyectos provinciales de este subcomponente.

5. En un número variable de sesiones, los/as GFC a cargo del proyecto, desarrollan 30 horas de formación en competencias dirigidas a promover las capacidades de emprendimiento entre las mujeres y a identificar una iniciativa personal o colectiva a desarrollar en el módulo de aplicación.
6. Previo al inicio del Módulo Aplicado, se desarrolla una nueva jornada de intercambio entre las participantes de los grupos de proyecto para que compartan los conocimientos y competencias que han ido adquiriendo.
7. El Módulo Aplicado desarrolla una nueva secuencia de actividades (15 horas), orientadas a la formulación de un proyecto de carácter individual o colectivo. Esta parte del proceso es entregada por un/a profesional experto en diseño y desarrollo de proyectos.
8. El proyecto se cierra con una jornada intergrupala donde las participantes muestran sus iniciativas y se contactan con organismos y oportunidades locales.
9. En forma paralela al desarrollo de las actividades con las destinatarias, el/a GFC ingresa los datos de las participantes y de la ejecución en el SIGEP, así como maneja la gestión administrativa del proyecto (pagos y rendiciones). Este proceso es supervisado por la DEP.
10. A lo largo del proceso de implementación, la Encargada del Programa en la DPGR supervisa y apoya la ejecución, a través de los siguientes mecanismos: revisión de información ingresada a SIGEP; respuesta a consultas y dudas planteadas por e-mail o telefónicamente por la Gestora y la DEP, revisión-aprobación de modificaciones metodológicas o de actividades solicitadas por la DEP; visitas a terreno.
11. Una vez que los proyectos provinciales han concluido, la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo (DPED) realiza una evaluación general tanto de la gestión como de las opiniones recogidas de las participantes, que sirve como insumo para la planificación del año siguiente. En total, la ejecución propiamente tal de los proyectos (desde que la mujer se inscribe hasta que egresa de la última actividad) dura un período cercano a los 6 meses.
12. Finalmente, la DPGR realiza una evaluación final del Programa según formato establecido en SIGEP, activando el cierre formal del mismo para todo el país.

Su flujograma es el siguiente:

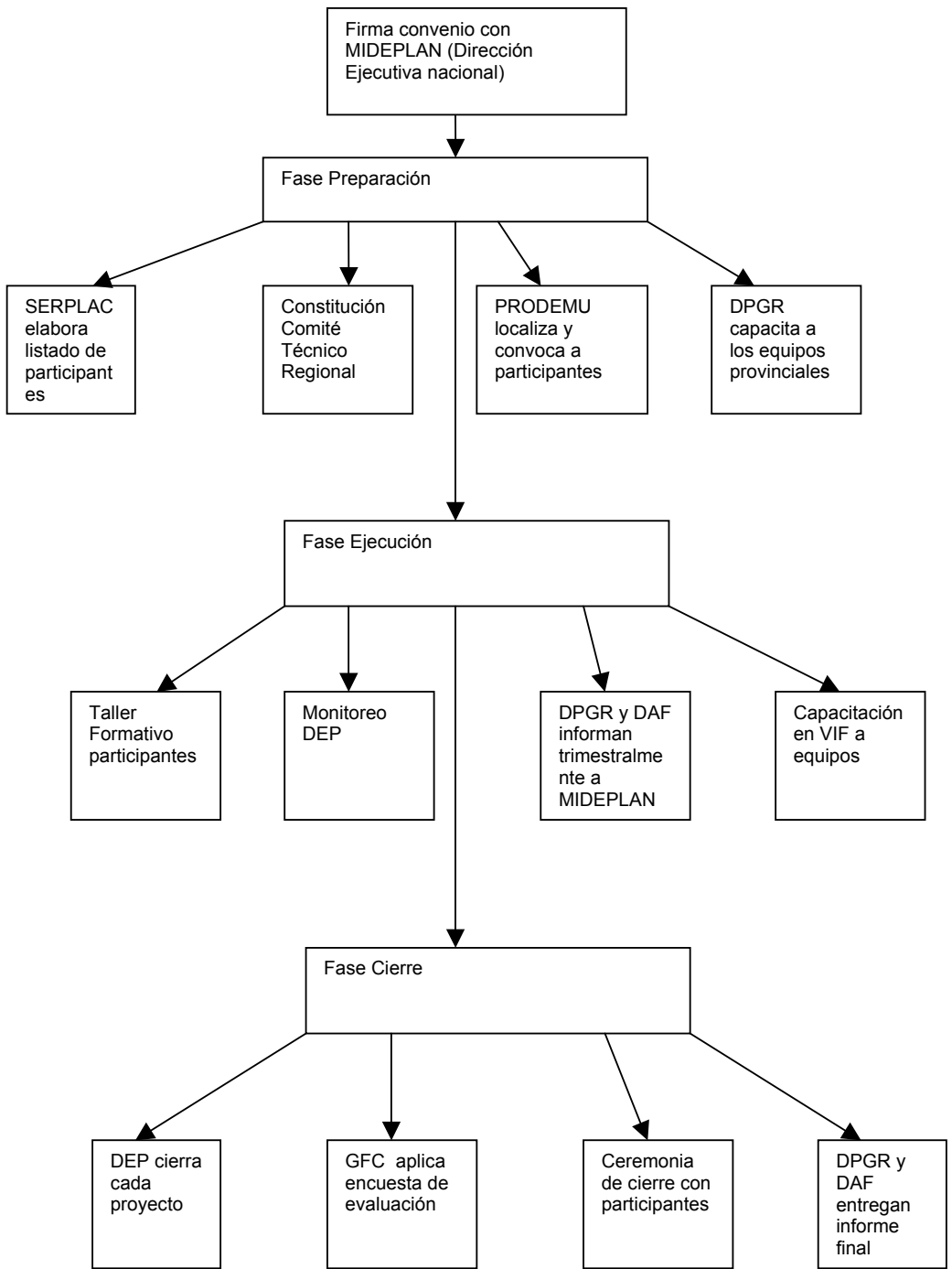


## **1.2. Subcomponente Apoyo a la Dinámica Familiar:**

Las fases de este subcomponente son:

1. Al igual que el conjunto de Convenios Nacionales, este subcomponente es parte de un convenio con MIDEPLAN que se suscribe año a año, estableciéndose allí las condiciones de presupuesto, forma de gestión y resultados esperados.
2. En la fase de preparación, las Secretarías Regionales de Planificación de cada región son responsables de entregar los listados de familias integrantes del Sistema Chile Solidario, que son potenciales participantes de este programa.
3. En esta misma fase, se constituye el Comité Técnico Regional, instancia de coordinación regional entre las entidades que son parte del convenio y que se encarga de la focalización, orientación y seguimiento del programa.
4. Una vez que MIDEPLAN ha entregado el listado de familias PRODEMU localiza, convoca y selecciona a las participantes. Esta tarea es realizada por el/a GFC a cargo, quien a su vez ingresa la información al SIGEP.
5. Antes de iniciar los talleres socioeducativos con los participantes del Programa, los equipos regionales que participarán en este subcomponente reciben una capacitación desarrollada desde la encargada del programa perteneciente a la Dirección Nacional de Programas y Gestión Regional.
6. En la fase de Ejecución, se desarrolla el taller formativo con cada grupo identificado (con una participación aproximada de 20 personas por taller), con una duración de 10 sesiones de 2 horas cada una, a cargo de un/a agente educativo/a o facilitador/a. En el segundo semestre se repite el taller con otro grupo, con la misma modalidad del grupo anterior.
7. La ejecución de los talleres es monitoreada por la DEP, quien es responsable del ingreso de la información en el SIGEP.
8. La DPGR y la DAF informan trimestralmente a MIDEPLAN
9. Durante el proceso de ejecución, se realiza una jornada de capacitación en Violencia Intra Familiar para los equipos participantes, desarrollada conjuntamente entre SERNAM y PRODEMU.
10. Cada DEP se encarga de cerrar los proyectos El convenio considera la aplicación de una encuesta de autopercepción entre los participantes y una ceremonia de finalización y entrega de certificados de participación.
11. Finalmente, el Programa emite un informe final de gestión programática y presupuestaria, por parte de la DPGR y la DAF.

El flujograma de este subcomponente es el siguiente:





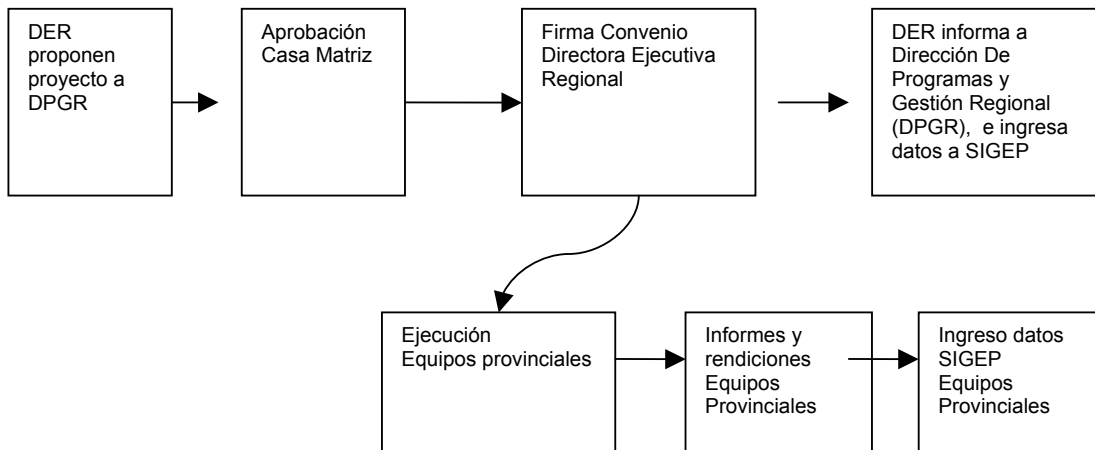
### 1.3. Subcomponente “Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 1”

Este subcomponente integra diversas iniciativas gestionadas por las Directoras Ejecutivas Regionales y Provinciales que se traducen en convenios para ejecutar actividades con diversos organismos, en su gran mayoría públicos. En este sentido, dada la gran diversidad de proyectos implicados, sólo se describirán las etapas genéricas de gestión que se llevan a cabo.

Este subcomponente se produce a través de las siguientes etapas:

1. Las Directoras Ejecutivas Regionales proponen un proyecto o convenio a la Dirección de Programas y Gestión Regional, quien observa su pertinencia a los objetivos de PRODEMU y su diseño, formulando indicaciones cuando es el caso.
2. Una vez aprobada técnicamente, la propuesta es analizada por la Unidad Legal, quien cautela la adecuación de los aspectos normativos y jurídicos, y a continuación es analizada por la Dirección de Administración y Finanzas, la que observa los elementos presupuestarios y financieros.
3. Las Directoras Regionales firman convenio con el representante del organismo mandante para llevar a cabo un proyecto en el territorio.
4. Una vez logrado el convenio, las DER informan a la Dirección de Programas y Gestión Regional e ingresan el proyecto a SIGEP.
5. Las DEP ejecutan el proyecto de acuerdo a los términos del convenio suscrito. El tiempo, tipo de actividades y recursos humanos es variable según el convenio.
6. La DER debe informar de resultados a la institución con que se realizó el convenio. Los términos y modalidades de esta rendición son variables de acuerdo a cada convenio.
7. Los resultados de cobertura y recursos son ingresados al SIGEP por parte de las DEP.

El flujograma del subcomponente es el siguiente:



## **Componente 2: Capital social y ciudadanía:**

En este componente, se distinguen cinco subcomponentes, cuyos procesos de producción son los siguientes<sup>72</sup>:

### **2.1 Subcomponente Construyendo el país que queremos**

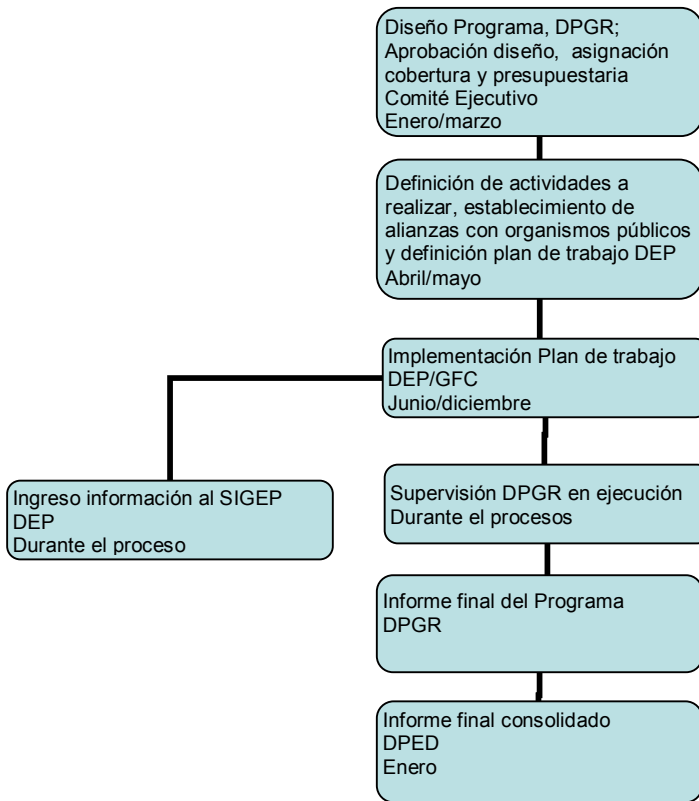
Las etapas son:

- a) La Dirección de Programas y Gestión Regional diseña el programa y socializa su metodología con las DER y DEP. Así también asigna coberturas y presupuestos. Tanto el diseño como la distribución de cobertura y presupuesto son aprobados por el Comité Ejecutivo.
- b) Las DEP establecen alianzas con organismos públicos establecidos en sus territorios para llevar a cabo encuentros con organizaciones lideradas por mujeres donde ellas puedan ejercer control ciudadano sobre compromisos públicos. A partir de las oportunidades que se detectan desarrolla un plan de trabajo relativo a los encuentros que se puedan desarrollar.
- c) Se implementa el Plan de Trabajo definido, durante los meses de junio a diciembre.
- d) Las DEP junto al GFC encargado ingresa la información de las acciones desarrolladas al SIGEP.
- e) A lo largo del proceso de implementación, la Encargada del Programa en la DPGR supervisa y apoya la ejecución, a través de los siguientes mecanismos: revisión de información ingresada a SIGEP; respuesta a consultas y dudas planteadas por e-mail o telefónicamente por la Gestora y la DEP, revisión-aprobación de modificaciones metodológicas o de actividades solicitadas por la DEP; visitas a terreno.
- f) La DPGR consolida la información proveniente de las DEP y elabora un informe final de la intervención.
- g) Una vez que los proyectos han concluido, la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo (DPED) realiza una evaluación general tanto de la gestión como de las opiniones recogidas de las participantes, que sirve como insumo para la planificación del año siguiente.

El flujograma del subcomponente es el siguiente:

---

<sup>72</sup> Durante el segundo semestre de 2007, en algunas regiones se llevó a cabo el Programa Agendas Locales de Equidad de Género.

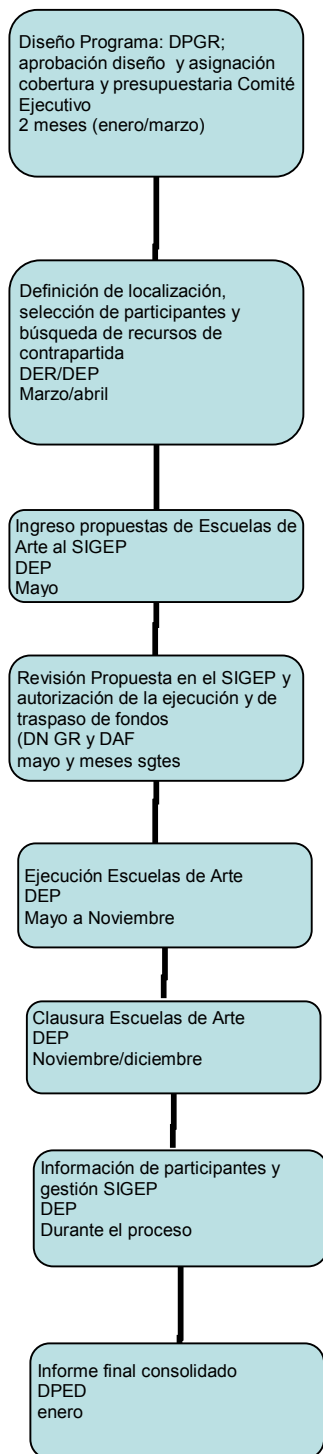


## 2.2 Subcomponente Escuelas de Arte

Las etapas contempladas son:

1. Al igual que todos los programas nacionales de diseño institucional, este subcomponente también es actualizado y su cobertura asignada por la DPGR durante los meses de enero a marzo.
2. Las DER y DEP definen la localización y generan los procesos de convocatoria e inscripción de participantes. Este programa requiere de recursos de contrapartida, es decir recursos adicionales a los asignados por la Casa Matriz a cada región y que cada DER debe conseguir. La localización y extensión de los cursos que contemple la Escuela depende de los resultados de esa gestión.
3. Cada equipo provincial o regional debe presentar una propuesta de implementación, la cual se ingresará al SIGEP. Desde ahí, la DPGR realizará observaciones y los fondos serán liberados por la DAF una vez que cada Escuela haya ingresado los cambios según las observaciones planteadas.
4. Entre los meses de mayo a noviembre, se implementan las Escuelas en las localidades seleccionadas. La Escuela contempla un espacio formativo, que se inicia con una jornada única de exploración (12 hrs de duración) donde las participantes se familiarizan con la metodología de las diversas disciplinas que ofrece la Escuela. Posteriormente, las participantes se inscriben en una o más disciplinas artísticas (cursos de 32 hrs) y en el Taller de Animación y Gestión Cultural (40 hrs). El equipo docente es animado por un/a Coordinador/a de Escuela, seleccionado/a por la DEP para esta función.
5. Al finalizar el programa se realiza una actividad pública de clausura, que da cuenta de los aprendizajes y logros obtenidos por las participantes.
6. La información de las participantes y de la gestión es ingresada por las DEP en el SIGEP.
7. A lo largo del proceso de implementación, la Encargada del Programa en la DPGR supervisa y apoya la ejecución de los proyectos.
8. La DPGR consolida la información proveniente de las DEP y elabora un informe final de la intervención.
9. Una vez que los proyectos han concluido, la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo (DPED) realiza una evaluación general tanto de la gestión como de las opiniones recogidas de las participantes, que sirve como insumo para la planificación del año siguiente.

El flujograma es el siguiente:

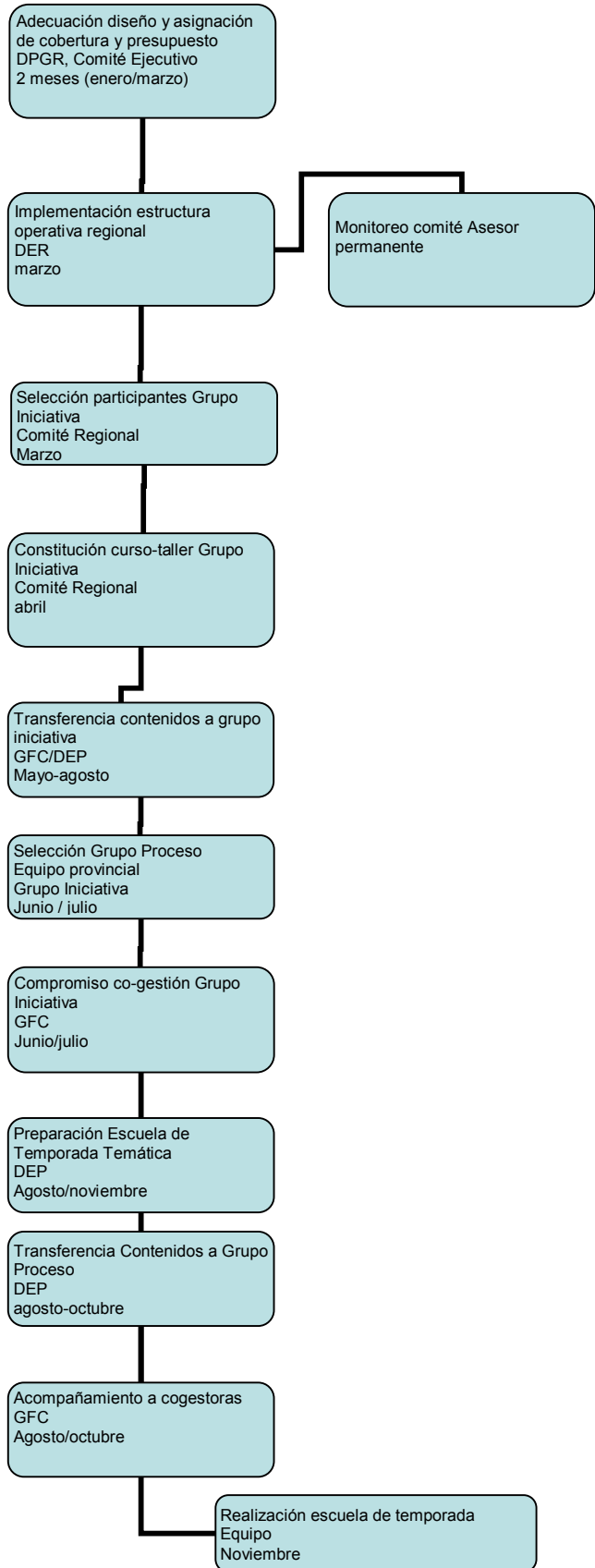


### 2.3 Subcomponente Formación de líderes y dirigentes sociales

Las etapas son:

1. Adecuación diseño por parte de la DPGR y asignación de coberturas y presupuesto, definidos por el Comité Ejecutivo.
2. Implementación de la estructura operativa regional, que considera varias unidades, como el Consejo Regional, el Comité Asesor, el equipo provincial y la asistencia técnica y contable. El Comité Asesor está integrado por la Directora Ejecutiva Regional y personas naturales o jurídicas destacadas a nivel regional o provincial, y su propósito es acompañar a las participantes en sus oportunidades de desarrollo de iniciativas colectivas.
3. Selección del Grupo Iniciativa, conformado por mujeres con mayor trayectoria de liderazgo. El equipo provincial selecciona líderes locales que puedan fortalecer su liderazgo y replicar la formación y oportunidades de participación con otras mujeres interesadas
4. Las integrantes del Grupo Iniciativa se integran a un proceso sistemático de aprendizaje, de un mínimo de 40 hrs cronológicas
5. Se constituye un segundo grupo de trabajo, Grupo Proceso, integrado por mujeres que forman parte de las organizaciones de las cuales proceden las líderes del Grupo Iniciativa y que serán con quienes el primer grupo replique lo aprendido.
6. La primera fase del ciclo anual finaliza con el establecimiento de un compromiso de cogestión con las participantes del Grupo Iniciativa que significa establecer conjuntamente espacios que permitan a las mujeres ejercitar las competencias adquiridas o fortalecidas durante la primera fase y preparar la Escuela de Temporada que se desarrollará en la segunda fase del programa.
7. El Comité Asesor sesiona cada dos meses y va acompañando el desarrollo del programa durante toda su ejecución.
8. Las participantes del Grupo Iniciativa junto al equipo provincial van diseñando tanto en términos de contenidos como de organización la escuela de temporada que se realizará al final del programa.
9. Las participantes del Grupo Proceso también reciben capacitación, con un mínimo de 48 hrs cronológicas y sus contenidos son definidos y entregados según la decisión que tomen los equipos provinciales y las líderes del grupo iniciativa
10. Las líderes del grupo Iniciativa o co-gestoras son acompañadas por el equipo provincial para que se vinculen con espacios e instancias de participación para que ejerciten sus derechos a opinar e incidir.
11. El trabajo de formación, de vinculación con actores y organismos, se concreta en la ejecución de una Escuela de Temporada cuyo diseño ha sido realizado en forma participativa. La Escuela constituye un espacio de reflexión y formación para que las mujeres del Grupo Iniciativa transfieran sus aprendizajes a mujeres pertenecientes a organizaciones. Los temas y metodologías las define el Grupo Iniciativa.
12. A lo largo del proceso de implementación, la Encargada del Programa en la DPGR supervisa y apoya la ejecución, a través de los siguientes mecanismos: revisión de información ingresada a SIGEP; respuesta a consultas y dudas planteadas por e-mail o telefónicamente por la Gestora y la DEP, revisión-aprobación de modificaciones metodológicas o de actividades solicitadas por la DEP; visitas a terreno.
13. La DPGR consolida la información proveniente de los proyectos y elabora un informe final de la intervención.
14. Una vez que los proyectos han concluido, la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo (DPED) realiza una evaluación general tanto de la gestión como de las opiniones recogidas de las participantes, que sirve como insumo para la planificación del año siguiente.

El flujograma es el siguiente:



## 2.4 Subcomponente Un Barrio para mi Familia

Los pasos considerados son:

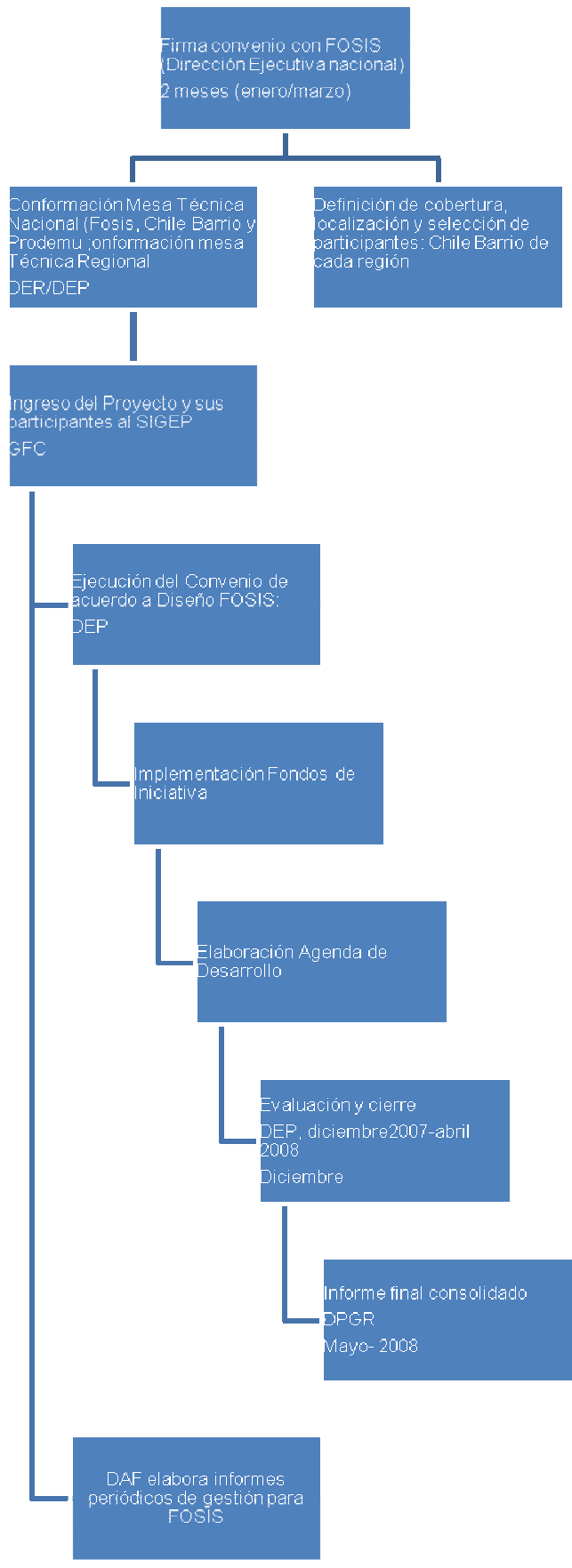
1. Por tratarse de un Convenio Nacional entre PRODEMU y otro organismo, en este caso FOSIS que actúa como responsable frente al Ministerio de Vivienda, la Dirección Ejecutiva firma un convenio anual con esta entidad. Junto con ello, integra una Mesa de Coordinación Nacional junto a representantes del MINVU, Chile Barrio, FOSIS y PRODEMU con el fin de coordinar el proceso de intervención y facilitar la instalación del programa en regiones.
2. Chile Barrio define los asentamientos que estarán sujetos a la intervención. En función de la cantidad de familias que los integran, las Mesas Técnicas Regionales definen el personal necesario para coordinar la ejecución e implementar el programa. El personal es contratado por las Direcciones Regionales de PRODEMU.
3. Se inicia la intervención y trabajo con las familias, de acuerdo a los lineamientos y orientaciones programáticas diseñadas por el FOSIS<sup>73</sup>.
4. Las DEP como ejecutoras de este subcomponente, son responsables del ingreso de la información al SIGEP, así como de la aplicación de las evaluaciones a las/las participantes.
5. La Dirección de Administración y Finanzas elabora informes periódicos de Ejecución presupuestaria para FOSIS.
6. La DPGR es responsable de la sistematización y Elaboración del Informe Final del Programa.

El flujograma es el siguiente:

---

<sup>73</sup> FOSIS, Programa "Un Barrio para mi Familia", Santiago, 2007





## **2.5 Subcomponente “Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 2”**

Este subcomponente integra diversas iniciativas gestionadas por las Directoras Ejecutivas Regionales y Provinciales que se traducen en convenios para ejecutar actividades con diversos organismos, en su gran mayoría públicos. En este sentido, su modo de producción es similar a lo descrito para el subcomponente “Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 1.

## **Componente 3: Autonomía Económica**

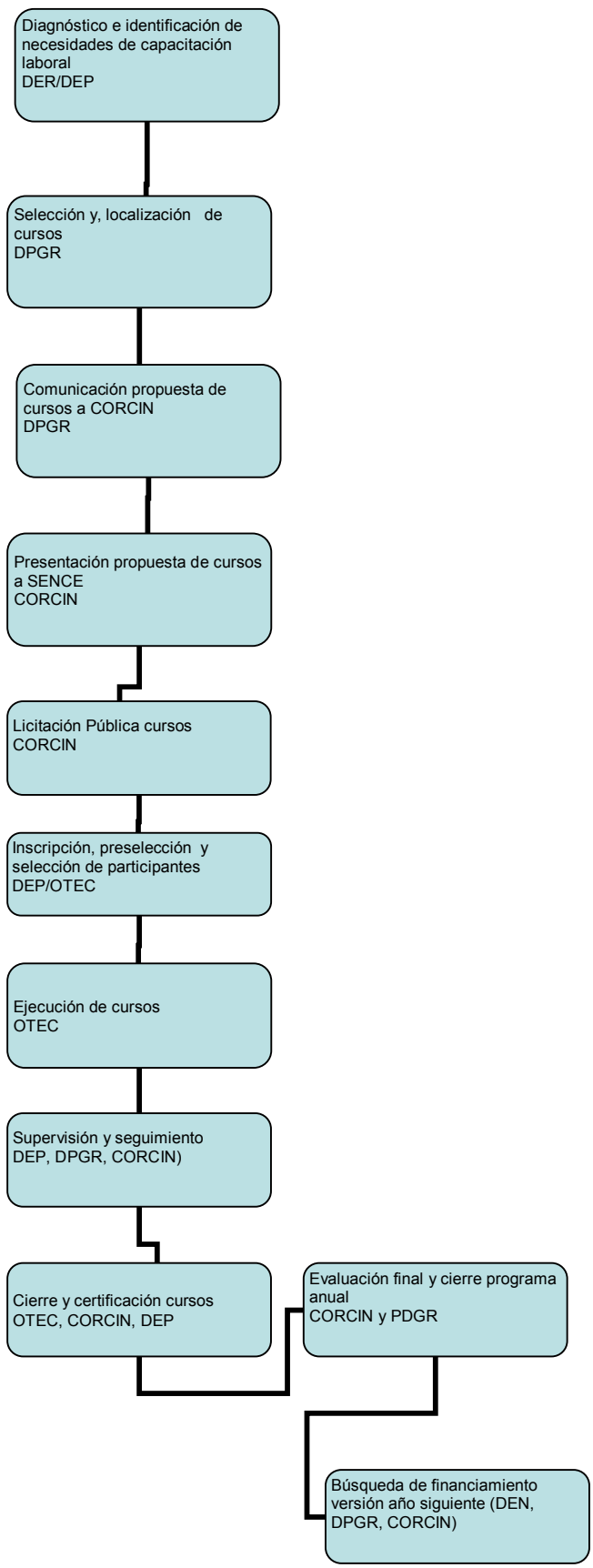
Este componente tiene los siguientes subcomponentes:

### **3.1 Subcomponente Capacitación en Oficios**

Las etapas son las siguientes:

1. Las Direcciones Regional y Provinciales realizan un levantamiento de la situación ocupacional de las mujeres e identifican necesidades de capacitación.
2. La DPGR consolida las propuestas de las regiones y de acuerdo a los antecedentes y el presupuesto, asigna cursos, coberturas y localización.
3. CORCIN, OTIC de la Asociación Gremial de Exportadores Manufactureros (ASEXMA) recibe la propuesta de cursos a licitar y la presenta a SENCE para su aprobación.
4. De allí, CORCIN licita la ejecución de los cursos seleccionados convocando a los OTEC interesadas.
5. Las DEP convocan y seleccionan a las participantes en los cursos y se organiza una jornada de información.
6. Los OTEC llevan a cabo los cursos contratados.
7. Las DEP son las encargadas de supervisar la ejecución de los cursos y de dar cuenta de sus resultados a través de informes dirigidos a la DPGR.
8. Finalizado cada curso el OTEC realiza la certificación de las egresadas.
9. CORCIN elabora el informe final y realiza el seguimiento a las egresadas del programa.
10. La DEN, DPGR y CORCIN realizan el proceso de búsqueda de financiamiento para la versión del año siguiente del programa.

El flujograma es el siguiente:

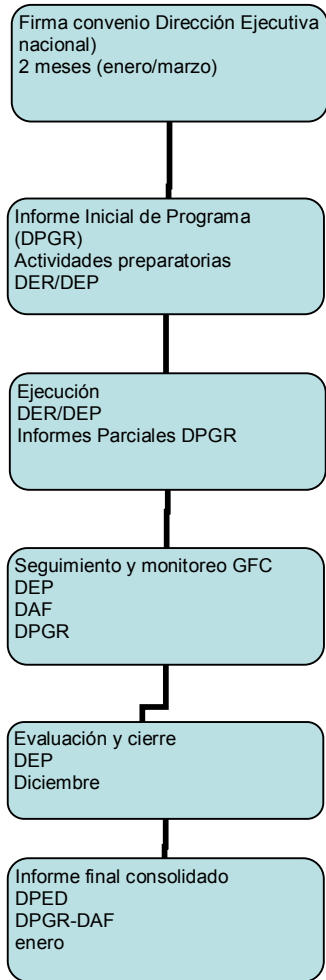


### **3.2 Subcomponente Desarrollo de Competencias Laborales para Mujeres de Chile Solidario**

Las etapas son:

1. Al igual que en todo convenio nacional, se realiza la gestión y firma del convenio.
2. Las DER junto las DEP (a través del Consejo Regional) deben realizar varias actividades preparatorias antes de iniciar la ejecución: determinar la localización específica para la ejecución; informar de ello a la SERPLAC respectiva; realizar un análisis de entorno para detectar los nichos de mercado laboral que constituyen oportunidades para la empleabilidad de las mujeres destinatarias, y establecer contactos y coordinaciones con otras instancias públicas que permitan dar continuidad al empleo de las capacitadas (OMILs, SERCOTEC, Chile Emprende); definición del currículo propuesto y su presentación a la Dirección Nacional de Programas y Gestión Regional; selección del equipo ejecutor de los cursos y contratación de facilitadores, capacitación a los equipos ejecutores; ingreso al SIGEP de los cursos a ejecutar.
3. Se lleva adelante la ejecución de los cursos con un cupo de 20 mujeres y según la cobertura aprobada.
4. La ejecución de los cursos es monitoreada por las DEP contando para ello con diversos instrumentos (ficha de seguimiento, planillas de control de asistencia y supervisión en terreno. Ello es informado a la DAF y a la DPGR en forma mensual, quienes reportan al Ministerio del Trabajo.
5. Los cursos finalizan y se recoge una evaluación cuyos resultados se incorporan en un informe final de gestión por parte de la DPGR.

El flujograma es el siguiente:

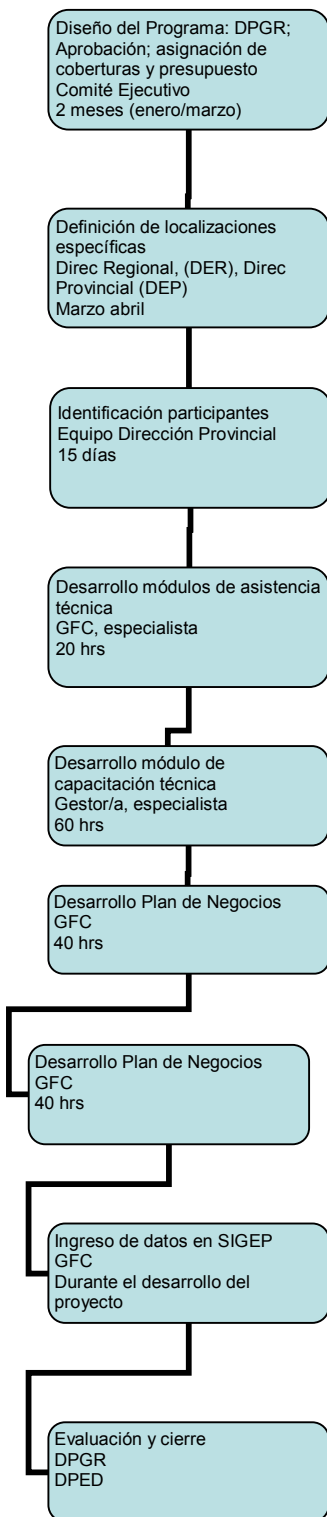


### **3.3 Subcomponente Mejorando mi Negocio:**

Las etapas:

1. La DPGR diseña una propuesta de desarrollo del programa, que considera la misma cobertura y presupuesto para cada provincia (en 2007 se ejecuta un proyecto por provincia).
2. Las DEP junto a las DER identifican la localización donde se lleva a cabo la intervención. 3. Las DEP seleccionan las participantes.
3. Se desarrolla el primer módulo, de asistencia técnica, donde las participantes reciben asistencia para analizar sus emprendimientos e ir desarrollando su Plan de Negocios. Este módulo puede contar con un especialista contratado.
4. Se ofrece capacitación en el ámbito de la gestión, respondiendo a las necesidades diagnosticadas. Este módulo puede contar con especialistas contratados.
5. Las participantes desarrollan un Plan de Negocios con el apoyo de los GFC.
6. Previo estudio de la factibilidad del Plan de Negocios, se apoya la compra de insumos por hasta un monto de \$130.000, cuya gestión la realiza la DEP.
7. La información de gestión y de las participantes es ingresada al SIGEP por el/a GFC.
8. La DPGR realiza el seguimiento a la ejecución del programa y elabora informe al término del proceso de ejecución.
9. Una vez que los proyectos han concluido, la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo (DPED) realiza una evaluación general tanto de la gestión como de las opiniones recogidas de las participantes, que sirve como insumo para la planificación del año siguiente.

El flujograma es el siguiente:

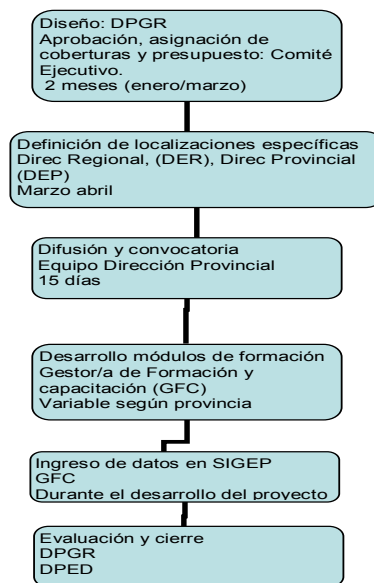


### 3.4 Subcomponente Abriendo puertas al mundo del trabajo

Las etapas:

1. La DPGR diseña una propuesta de desarrollo del programa así como de coberturas y presupuestos provinciales, que son aprobadas por el Comité Ejecutivo.
2. Las DEP junto a las DER identificación la localización donde se lleva a cabo la intervención.
3. Las DEP seleccionan las participantes.
4. Se desarrolla los módulos de formación, consistentes en: a. Enfrentando el mundo del trabajo (60 hrs); b. el proyecto ocupacional (40 hrs); información para el empleo (16 hrs) que considera el encuentro con actores que ayuden a las participantes a comprender la situación laboral de su entorno.
5. La información de gestión y de las participantes es ingresada al SIGEP por el/a GFC.
6. La DPGR realiza el seguimiento y apoyo técnico a la ejecución del programa y elabora informe al término del proceso de ejecución.
7. Una vez que los proyectos han concluido, la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo (DPED) realiza una evaluación general tanto de la gestión como de las opiniones recogidas de las participantes, que sirve como insumo para la planificación del año siguiente.

El flujograma es el siguiente:



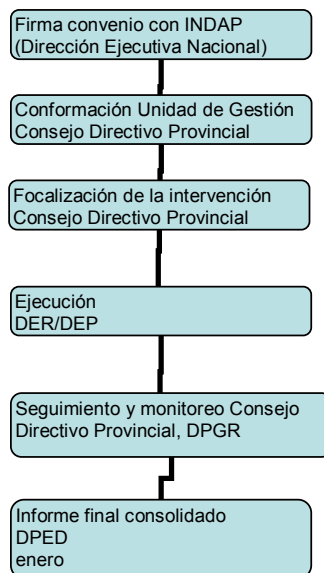


### 3.5 Subcomponente Formación y Capacitación para Mujeres Rurales

Las etapas son:

1. Al igual que en todo convenio nacional, se realiza la gestión y firma del convenio.
2. Este subcomponente supone la conformación de una estructura de gestión que implica varias instancias de coordinación entre los actores que son parte del convenio. La unidad de ejecución es el Consejo Directivo Provincial, en el que participa el Jefe de Área de INDAP, la Directora Ejecutiva Provincial de PRODEMU, la Coordinadora Campesina de Área<sup>74</sup> y la Presidenta del Comité de Directivas de Módulo, en representación de las usuarias.
3. En la etapa inicial de la intervención, se considera la definición del territorio, las tareas de difusión, el diagnóstico de los grupos que postulan, la selección de las participantes y la conformación de los grupos en que participarán las seleccionadas. En esta fase, el equipo también planifica un plan de desarrollo a tres años plazo para cada grupo, a partir del diagnóstico realizado.
4. Se lleva adelante la ejecución del programa, que considera diversas fases y tipos de apoyo en una perspectiva de tres años. Existen capacitaciones, entrega de incentivos para el desarrollo de las actividades, jornadas de intercambio entre los diversos grupos y la conformación de instancias de participación de las usuarias. La responsabilidad por la coordinación de estas actividades recae en la Coordinadora Campesina de Área que es contratada para desempeñar esta función y supervisada por la DEP.
5. La DPGR cuenta con un equipo profesional dedicado en Casa Matriz al seguimiento y coordinación técnica y contable del programa, a través de su vinculación con las Coordinadoras Campesinas de Área (señalar en nota al pie quiénes son) y de la interlocución permanente con INDAP en el nivel nacional, incluyendo informes regulares de ejecución programática y financiera.
6. El seguimiento anual de la cobertura y actividades es ingresado al SIGEP y forma parte de los informes de gestión que lleva adelante la DPED

El flujograma es el siguiente:



<sup>74</sup> La Coordinadora Campesina de Área es una profesional especialmente contratada por PRODEMU y on acuerdo de INDAP que acompaña y coordina el programa a nivel local y tiene a su cargo un módulo, constituido por aproximada 100 mujeres.

### 3.6. Subcomponente “Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 3”

Este subcomponente integra diversas iniciativas gestionadas por las Directoras Ejecutivas Regionales y Provinciales que se traducen en convenios para ejecutar actividades con diversos organismos, en su gran mayoría públicos. En este sentido, su modo de producción es similar a lo descrito para el subcomponente “Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 1.

#### b. Mecanismos de participación de las usuarias

Aún cuando todos los proyectos consideran encuestas de satisfacción, no existen mecanismos de participación de las usuarias a nivel del conjunto de la gestión de la institución. En algunos de los subcomponentes se consideran de manera explícita algunos mecanismos de participación de las usuarias en la gestión del proceso de intervención:

- El subcomponente Formación de líderes y dirigentes sociales, del Componente 2, distingue la formación de un Grupo de Iniciativa, conformado por dirigentes de mayor trayectoria, que son parte del diseño e implementación de las actividades, asumiendo el rol de “co-gestoras” en la segunda etapa del programa, en la que también se realiza una evaluación de la experiencia-
- El subcomponente Un Barrio Para mi Familia del Componente 2, además de proponerse fortalecer el tejido social, genera instancias de participación comunitaria, de las cuales surge un producto central del subcomponente, como es la Elaboración de la Agenda de Desarrollo de cada asentamiento.
- El subcomponente Formación y Capacitación para Mujeres Rurales (convenio INDAP/PRODEMU) del componente 3, considera la organización de las participantes en grupos y módulos (un módulo reúne 10 grupos de hasta 10 integrantes cada uno), cada uno de los cuales tiene un sistema de representación para participar en diversos momentos de toma de decisiones y canalizar demandas e inquietudes a las instituciones que desarrollan el programa (INDAP o PRODEMU).

En los demás subcomponentes no se aprecian instancias ni espacios de participación de las usuarias, aún cuando varios de ellos buscan fortalecer las capacidades de participación de las mujeres destinatarias en diversos ámbitos del desarrollo local, particularmente aquellos diseñados para el componente 2.

En relación a los diversos programas, la institución aplica instrumentos de evaluación dirigido especialmente a recoger la satisfacción de las usuarias frente a las actividades en que participaron<sup>75</sup>.

#### c. Responsabilidades directas y delegación a terceros

En términos generales, PRODEMU cuenta con personal contratado que se encarga de llevar a cabo las acciones definidas para la implementación de los proyectos en cada territorio, en particular a través de los gestores/as de formación y capacitación<sup>76</sup>. De hecho, a partir del 2002, se inicia un proceso de rediseño institucional referido a absorber en la institución el conjunto de servicios que se entregan a las destinatarias, que culmina en 2006 con la contratación de los/as gestores/as de formación y capacitación y el término de la contratación de monitoras externas que desarrollaban los talleres y cursos.

<sup>75</sup> Al finalizar los cursos, los GFC o encargados aplican encuestas de satisfacción a las participantes, cuyos resultados deben ingresar al SIGEP.

<sup>76</sup> PRODEMU, Catálogo de Perfiles de cargo y diccionario de recursos de competencia, Dirección de Recursos Humanos, 2006.

No obstante, según las características de los subcomponentes, existen algunos espacios de participación de terceros, a saber:

- En los subcomponentes correspondientes a los Programas de Diseño propio, aunque los proyectos son ejecutados por las Gestoras, se considera la participación de especialistas en distintos momentos y para distintos fines, dependiendo del diseño. Su responsabilidad principal es llevar a cabo ciertas sesiones de capacitación o asesorías especializadas, que requieren mayor grado de experticia del que tienen los/as GFC.
- En el caso de los subcomponentes correspondientes a los Programas Nacionales en Convenio, que se ejecutan provincialmente, las Direcciones Regionales contratan coordinadores regionales o provinciales y equipos de monitores o ejecutores directos. En el caso de los subcomponentes Formación de Mujeres Rurales y de Un Barrio para mi Familia operan instancias regionales o provinciales de coordinación entre los organismos mandantes, de las cuales dependen las decisiones de contratación y seguimiento de las acciones convenidas. En este sentido, la responsabilidad por la calidad de los servicios entregados es de PRODEMU, aunque las acciones se ejecuten con personal ad-hoc.
- El subcomponente de Capacitación en oficios, considera la participación de OTEC que se adjudican los cursos por licitación.
- Finalmente, los proyectos que ejecutan las direcciones provinciales que son parte de los subcomponentes de programas regionales, presentes en cada componente, incluyen recursos para la contratación de ejecutores

#### **d. Criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios del Programa**

El programa plantea como propósito desarrollar competencias y habilidades de las mujeres en situación de vulnerabilidad<sup>77</sup>, para así favorecer su desarrollo personal e inserción social y laboral. En particular el principal criterio utilizado para la focalización es el nivel de pobreza<sup>78</sup> del hogar en que vive la mujer, el que es consistente con el propósito del Programa. Esto define el perfil de las usuarias de la Fundación.

Por otra parte, algunos de los Programas establecen requisitos de acceso particulares para las postulantes, que se presentan en la tabla a continuación.

**Tabla N°2  
Requisitos a Postulantes**

<b>Programa</b>	<b>Requisitos</b>
<b>Componente 1</b>	
Emprendiendo un proyecto de vida	Mujeres entre 18 y 65 años, en situación de pobreza, que conozcan claramente y adhieran a los propósitos del programa. Que cuenten con la motivación y la disposición de tiempo para asistir, y que sepan leer y escribir.
Apoyo a la dinámica familiar	Mujeres y hombres adultos pertenecientes al Sistema Chile Solidario, que estén a cargo de la crianza de niños, niñas y adolescentes.
<b>Componente 2</b>	

<sup>77</sup> El concepto hace referencia a aquellas condiciones que hacen que las mujeres, o algunas de ellas puedan ser consideradas de mayor vulnerabilidad, aun cuando no formen parte de un hogar pobre, condiciones tales como: ser madres solteras, jefas de hogar, víctimas de violencia intrafamiliar, u otros.

<sup>78</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de pobreza aquellas mujeres que viven en hogares definidos en los dos primeros quintiles de ingreso autónomo, definidos regionalmente. Los quintiles se definen de acuerdo a los datos obtenidos en Encuesta Casen. Cada quintil contempla el ingreso per cápita que hay en los hogares del país, calculo que considera el ingreso total de la familia (incluyendo a todos los miembros que reciban algún sueldo), para luego dividirlo por el número de integrantes que componen la familia.

Construyendo el país que queremos	Mujeres mayores de 15 años, usuarias de los servicios que ofrecen las instituciones locales.
Escuelas de arte	Mujeres de 16 años en adelante, que cumplan con el perfil general al cual está dirigida la acción institucional
Formación de líderes y dirigentas sociales	Mujeres líderes en situación de pobreza, preferentemente en el tramo etáreo 18-45 años
Un barrio para mi familia	Familias de asentamientos que presenten una solución habitacional de Radicación y Erradicación focalizadas por el programa Chile Barrio
<b>Componente 3</b>	
Capacitación en oficios	Mujeres que cuenten con interés declarado en capacitarse a fin de trabajar de manera remunerada; que se encuentren cesantes, buscando trabajo por primera vez o subempleadas <sup>79</sup> ; que se ubiquen, preferentemente, en el rango de edad comprendido entre los 18 y 45 años de edad; que cumplan, cuando así sea necesario, con las exigencias asociadas al oficio específico
Desarrollo de competencias laborales para mujeres Chile Solidario	Mujeres pertenecientes al Sistema Chile Solidario que tengan entre 18 y 55 años, cuenten con escolaridad acorde al oficio en el que se van a capacitar, sean residentes en las comunas focalizadas y expresen voluntad de capacitarse con miras a mejorar sus posibilidades de inserción laboral. Sin perjuicio de lo anterior, cada curso podrá determinar requisitos adicionales de edad y escolaridad, dependiendo del desenlace proyectado.
Mejorando mi negocio	Mujeres en situación de pobreza, de zonas urbanas, ubicadas en el tramo etáreo 18-60 años, que cuenten con una iniciativa formal o informal con actividades de producción y/o venta no inferior a los 6 meses, que requieran apoyo para que su negocio sea estable y sostenido
Programa de formación y capacitación para mujeres rurales	Mujeres residentes en localidades rurales pobres que cumplan el perfil de usuarias de INDAP, sean mayores de 18 años, tengan salud compatible con las actividades productivas y tengan disponibilidad de tiempo para desarrollar la actividad.
Abriendo puertas al mundo del trabajo	Mujeres en situación de pobreza que se encuentren desempleadas o buscan reinserirse en el mercado del trabajo, ubicadas en el tramo etáreo 18-50 años, que requieran apoyo en el desarrollo de sus competencias de empleabilidad.

Fuente: Fichas de Programas. PRODEMU

Vale la pena distinguir entre los programas propios de la institución respecto de aquellos que son fruto de un convenio. En relación a los convenios, la selección de participantes está delegada en la institución "mandante". En los programas dirigidos a mujeres de Chile Solidario (Desarrollo de Competencias Laborales y Apoyo a la Dinámica Familiar) MIDEPLAN hace llegar a las direcciones regionales de PRODEMU los listados de participantes, las cuales son visitadas por PRODEMU para informarlas e invitarlas a integrar los talleres del programa correspondiente. PRODEMU inscribe participantes hasta completar la cobertura comprometida por proyecto, provincia y región. En el Programa Un Barrio para mi Familia, el público destinatario son los residentes de los asentamientos intervenidos por el MINVU para su radicación o erradicación; si bien la invitación se extiende a las familias, en la práctica las que participan son las mujeres. En el Programa de Mujeres Rurales las Coordinadoras Campesinas de Área hacen un proceso de identificación de mujeres en situación de pobreza y con potencial productivo, siendo INDAP quien certifica su admisibilidad para el programa. El programa se dirige a mujeres que cumplen con el perfil de usuarias de INDAP pero que en el presente no califican como usuarias de INDAP<sup>80</sup>, pero que podrían hacerlo al término de los tres años de intervención.

En relación a los programas propios de la Fundación, si bien las mujeres completan una ficha de inscripción, no existen mecanismos de selección de beneficiarias. En este sentido, son las gestoras de proyectos quienes velan porque las beneficiarias correspondan al perfil definido para cada programa.

<sup>79</sup> Aunque institucionalmente no existe ninguna definición del subempleo, este se entiende bajo el discurso de las políticas públicas (actualmente se utiliza el concepto de empleo digno). Se puede señalar que el subempleo abarca una situación para las personas que se encuentran definidas como la fuerza de trabajo, permanecen inactivas o poco aprovechada

<sup>80</sup> Propietarios o arrendatarios de propiedades de menos de 12 HRB, con un capital y activos que no superan las 3.500 UF, y que su actividad fundamental es la agropecuaria.

Sujeto a cumplir con los requisitos según el criterio de las gestoras, las postulantes a los programas se incorporan por orden de llegada.

Cabe señalar que si bien no existen procesos o mecanismos de selección en el diseño de los programas, opera en la práctica una focalización territorial, ya que de acuerdo a las características de los programas, los proyectos se localizan en determinadas localidades. Cada región y provincia focaliza su intervención de acuerdo a las condiciones locales.

Es importante señalar que la difusión de los programas busca enfocarse hacia aquellas mujeres que responden al perfil de beneficiarias de la Fundación. Al iniciarse el año, cada provincia lleva a cabo una labor de divulgación de los programas hacia las mujeres, a través de medios como las radios locales, o bien de actividades en barrios o servicios donde se reúnen las mujeres (municipio, ferias, consultorios), ubicados en los sectores de pobreza de cada provincia.

El programa plantea como propósito desarrollar competencias y habilidades de las mujeres en situación de vulnerabilidad<sup>81</sup>, para así favorecer su desarrollo personal e inserción social y laboral. En particular el principal criterio utilizado para la focalización es el nivel de pobreza<sup>82</sup> del hogar en que vive la mujer, el que es consistente con el propósito del Programa. Esto define el perfil de las usuarias de la Fundación.

#### **e. Criterios de asignación de recursos**

Los criterios de asignación y distribución de recursos siguen un desarrollo común para las tres dimensiones solicitadas de describir: entre regiones, entre componentes y al interior de los componentes. El presupuesto se distribuye considerando principalmente tres aspectos<sup>83</sup>:

- a) Asignación para cubrir los costos de administración de las sedes (arriendos, consumos básicos, artículos de escritorio, etc.).
- b) Asignación para cubrir los costos de personal a nivel de regiones/provincias.
- c) Asignación para cubrir costos directos de programas: capacitaciones externas, transferencias a usuarias, materiales, etc. Esta última asignación está definida por el análisis de los costos de cada programa, que se realizó durante el proceso de rediseño de la oferta programática a inicios del año 2007. En ese ejercicio se fijó un costo por proyecto y per cápita (por mujer atendida) para cada subcomponente/programa, y ese costo es la referencia que se mantiene a la fecha.

La distribución de recursos entre regiones se realiza asignando recursos para subcomponentes/programas, sobre la base de criterios de cobertura y de asignación histórica. Los recursos para cubrir costos directos consideran el histórico de gastos por región y la asignación para personal, de acuerdo al número de personas que conforman el equipo regional.

Por su parte entre componentes, los recursos asignados para cubrir los costos directos de los programas, se asignan considerando los costos por subcomponente/programa, y la suma de los costos por cada uno de los subcomponentes/programas es el total de lo asignado al componente. Lo mismo sucede con la asignación de recursos al interior de los componentes, está predefinido el costo de cada programa, y por lo tanto ese es el costo que se asigna a cada subcomponente/programa.

---

<sup>81</sup> El concepto hace referencia a aquellas condiciones que hacen que las mujeres, o algunas de ellas puedan ser consideradas de mayor vulnerabilidad, aun cuando no formen parte de un hogar pobre, condiciones tales como: ser madres solteras, jefas de hogar, víctimas de violencia intrafamiliar, u otros.

<sup>82</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de pobreza aquellas mujeres que viven en hogares definidos en los dos primeros quintiles de ingreso autónomo, definidos regionalmente. Los quintiles se definen de acuerdo a los datos obtenidos en Encuesta Casen. Cada quintil contempla el ingreso per cápita que hay en los hogares del país, calculo que considera el ingreso total de la familia (incluyendo a todos los miembros que reciban algún sueldo), para luego dividirlo por el número de integrantes que componen la familia.

<sup>83</sup> Entrevista a Violeta Sepúlveda, Directora Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo Fundación PRODEMU, 29 de abril de 2008

En síntesis, los criterios de asignación de recursos se aplican a partir de la unidad de ejecución básica que son los proyectos, y se refieren al desarrollo histórico y costo por mujer atendida en los diferentes subcomponentes.

#### **f. Mecanismos de transferencia de recursos a beneficiarios**

Los proyectos, que corresponden a la unidad de ejecución de cada uno de los componentes, disponen de un ítem de transferencia a participantes, destinado a facilitar la asistencia a las actividades de los proyectos. Se traduce en un pago de movilización, que se verifica con planillas que se firman durante las sesiones de capacitación. Con la misma finalidad, cuentan con recursos para el cuidado de niños durante la realización de talleres. Esta acción se gestiona con el pago directo desde la dirección provincial a la profesional que se contrata para esta tarea, lo que se establece con la firma de un convenio por un determinado número de sesiones (en general, 10).

El subcomponente Mejorando mi Negocio, del componente 3, cuenta con un ítem para inversión que se aporta a cada proyecto productivo, sobre la base de las prioridades detectadas en el Plan de Negocios que cada participante debe elaborar al inicio de la Ejecución. En este caso, el aporte es en insumos que son adquiridos por la directora provincial<sup>84</sup>.

Finalmente, en el subcomponente Formación a Mujeres Rurales, del componente 3, existen diversos aportes dirigidos a las unidades productivas, con la finalidad de instalar o desarrollar producción, los que son orientados por las Coordinadoras Campesinas de Área y supervisados por las jefaturas locales de PRODEMU e INDAP.

#### **g. Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago a ejecutores finales**

Como se señaló, la participación de ejecutores finales diferentes al personal de la Fundación es puntual respecto del conjunto de servicios que lleva adelante PRODEMU. En ese sentido, a los especialistas que entregan servicios de capacitación en alguno de los subcomponentes se les paga contra boletas de honorarios. Las Direcciones Ejecutivas Provinciales, que son quienes están a cargo de la ejecución de los subcomponentes, deben planificar e informar de los gastos a las direcciones regionales, incluyendo el registro de asistencia de las usuarias en las distintas actividades, para que estas instancias revisen y transfieran los montos requeridos mensualmente. En el caso de los subcomponentes proyectos o convenios regionales, los recursos humanos que se requieren se contratan a partir de la propuesta de una terna que hace la dirección provincial a la regional y esta instancia a la Dirección Nacional de Recursos Humanos. Ese contrato está referido a ese proyecto, lo que condiciona su plazo y productos. A la persona contratada por este medio, se le paga los días 10 de cada mes, previa presentación de la boleta de honorarios.<sup>85</sup>

#### **h. Mecanismos de recuperación de gastos y/o gestión de aportes de terceros<sup>86</sup>**

---

<sup>84</sup> Entrevista a Carolina Gallardo, Directora Ejecutiva Provincial, San Felipe, 28 de abril 2008

<sup>85</sup> Entrevistas a Danitza Roa, Directora Ejecutiva Regional V Región y a Carolina Gallardo, Directora Ejecutiva Provincial, San Felipe, 28 de abril 2008

<sup>86</sup> La información que se presenta en esta sección proviene de la revisión de los convenios firmados por PRODEMU con SERNAM (2006), MIDEPLAN (2007), Ministerio del Trabajo (2007), FOSIS (2007), INDAP (2007) y de la entrevista a Marta Bustamante, Directora Nacional de Administración y Finanzas de PRODEMU

Todos los recursos que gestiona PRODEMU para llevar adelante su propósito provienen de convenios con terceros. La mayor parte de sus recursos ingresan a la institución a través de un convenio con SERNAM, cuyo monto es fijado con la Ley de Presupuesto de cada año.

En dicho convenio se establece el monto de recursos que se transferirá, los ítems que cubren esos recursos, las cuotas y fechas de transferencias y las obligaciones de rendición que tiene PRODEMU. En este sentido, se señala la transferencia mensual de recursos, para lo cual la Fundación debe entregar una rendición durante los 5 días hábiles siguientes al mes de ejecución. Esta rendición es requisito para el siguiente traspaso de recursos y se realiza, a partir de 2008, desde las Direcciones Regionales de PRODEMU a las Direcciones Regionales de SERNAM, quienes la canalizan después al nivel central. Los recursos de este convenio se manejan en una cuenta propia que deben llevar las Direcciones Ejecutivas Regionales, las que a su vez, transfieren los recursos a las Direcciones Ejecutivas Provinciales, que deben presupuestar con anticipación sus gastos y ajustarse a este presupuesto.

Además de ello, según los datos de la institución, de los \$23.000 millones que PRODEMU ha tenido como presupuesto entre los años 2004 y 2007, \$7.800 millones provienen de convenios nacionales con otros organismos públicos<sup>87</sup>, es decir, más del 30% de su presupuesto proviene de convenios con instituciones (ver sección 4). Las instituciones con que se han celebrado convenios para la ejecución de los programas son: INDAP, Subsecretaría de Economía, Subsecretaría del Trabajo, MIDEPLAN, FOSIS y SENCE.

Estos convenios son de duración anual y establecen con claridad el monto involucrado, las funciones y responsabilidades de cada una de las partes, las actividades a realizar, los instrumentos y modalidades de rendición de cuentas, formas de pago y objetivos. Las rendiciones de estos recursos se realizan desde el nivel central, a partir de las rendiciones mensuales que las Direcciones Regionales envían a la Dirección Nacional de Administración y Finanzas.

Junto con estos convenios nacionales, las Direcciones Regionales celebran convenios con organismos regionales, provinciales o locales. Estos convenios deben aportar una meta de cobertura de alrededor del 20% de la cobertura total esperada para la provincia. Estos convenios son muy variables, pueden provenir de acuerdos directos o de postulación a fondos concursables regionales. La rendición de estos proyectos se realiza directamente desde la región, y se envían los antecedentes a la Casa Matriz como respaldo.

Específicamente, en el Informe de Gestión Institucional de 2004 de la Fundación, se reseña como uno de los ingresos relevantes que complementan los recursos institucionales, subvenciones municipales de 88 municipios, de montos variables y que apoyaron proyectos de los 3 componentes, en lo que corresponde a los subcomponentes proyectos o convenios regionales. Estas subvenciones se gestionan de acuerdo a los procedimientos que establecen los municipios y esta forma de recaudación de recursos ha ido declinando, debido a dificultades de los municipios de transferir los recursos en los plazos acordados<sup>88</sup>. De hecho, el ingreso por esta vía varió de \$ 100.578.000 en 2004 a \$53.454.000 en 2007<sup>89</sup>.

### **1.7. Caracterización y cuantificación de la Población Potencial<sup>90</sup>**

La Fundación tiene como fin “contribuir a disminuir las brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico”, por lo que desde su concepción inicial incorpora el enfoque de género en la definición de su población potencial. Esto lo hace dirigiendo su labor al trabajo con mujeres, con el propósito de

<sup>87</sup> PRODEMU, Presentación institucional, 2007

<sup>88</sup> Entrevista a Carolina Gallardo, Directora Ejecutiva Provincial San Felipe, 28 de abril 2008

<sup>89</sup> Anexo 2, Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, PRODEMU, 2008

<sup>90</sup> La información de esta sección proviene de informe final del Estudio Complementario.

favorecer su desarrollo personal e inserción social y laboral. La población potencial a la que va dirigido el programa corresponde a mujeres que viven en situación de pobreza, cuyas edades se encuentran entre los 15 y 65 años, tanto de sectores urbanos como rurales.

Una aproximación a este grupo se obtiene considerando a todas las mujeres en el rango de edad de interés, que viven en hogares cuyo ingreso *per cápita* está bajo la línea de pobreza<sup>91</sup>. De acuerdo a los datos de la encuesta CASEN 2003 un total de 923.911 mujeres se encuentran en esta situación. Los datos correspondientes al año 2006, sin embargo, muestran una reducción en términos absolutos de esta población, alcanzando sólo 739.600 mujeres. Como se observa en el Cuadro N°1, tanto la proporción como el número de mujeres pobres en el rango de edad de interés ha caído en el período 2003-2007, llegando a un 13,1% el año 2006. La incidencia de indigencia, en particular, alcanzó 3,1% el mismo año.

**Cuadro N° 1**  
**Mujeres de 15 a 65 años de edad, por año y situación de pobreza**

	2004 <sup>92</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
<b>Indigente</b>	227.200	4,2	173.226	3,1
<b>Pobre no indigente</b>	696.711	13,1	566.374	10,0
<b>Total pobres</b>	923.911	17,3	739.600	13,1

*Fuente:* Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

Según el criterio más amplio utilizado por la Fundación, que considera a todas las mujeres en el rango de edad de interés, que viven en hogares pertenecientes a los dos primeros quintiles de ingreso, 2.315.339 mujeres formarían parte de la población objetivo el año 2004 y 2.417.646 el año 2006. Si bien esto representa una reducción en términos de la proporción de mujeres que son de interés para la Fundación, se observa un incremento absoluto en el número de mujeres que podrían ser atendidas.

**Cuadro N°2**  
**Mujeres de 15 a 65 años de edad de hogares en los dos primeros quintiles de ingreso, por año**

	2004 <sup>93</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
<b>Total pobres</b>	2.315.339	43,43	2.417.646	42,69

*Fuente:* Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

De la población de mujeres potenciales la mayor proporción se encuentra en el grupo más joven (15-24 años), y cerca del 80% es menor de 45 años (Cuadro N°3). En relación a la distribución territorial, la Región Metropolitana concentra el grupo más numeroso de mujeres potenciales (30%), seguida por la VIII y la V (19% y 11%, respectivamente) (Cuadro N°4). Por otra parte, residen principalmente en zonas urbanas (89% el año 2006), observándose además una tendencia a la urbanización en el tiempo (Cuadro N°5). Sólo 9% del grupo potencial pertenece a un pueblo indígena (Cuadro N°6). Cerca de 70% no declara empleo ni estar buscándolo, 10% se encuentra desempleada y 20% ocupada, mientras que las mujeres restantes se encuentran fuera de la fuerza laboral o inactivas. De aquellas que se autodeclaran trabajando, las principales categorías ocupacionales corresponden a empleadas del sector privado (40%), servicio doméstico (29%) y trabajadoras por cuenta propia (21%) (Cuadro N°7).

<sup>91</sup> Para definir pobreza se utilizó el criterio que define MIDEPLAN, es decir, el "método del ingreso", que es el más utilizado internacionalmente<sup>91</sup>. La medición se realiza mediante la estimación de una canasta básica de alimentación. Un individuo se considera pobre si su nivel de ingreso no le permite satisfacer sus necesidades básicas; o indigente si su nivel de ingreso no le permite satisfacer sus necesidades alimenticias. Estos límites se denominan "línea de pobreza" y "línea de indigencia". El valor de la "línea de pobreza" se obtiene duplicando el valor de la "línea de indigencia" en los sectores urbanos, en tanto que en los sectores rurales se calcula incrementando en un 75% el presupuesto básico de alimentación. (extraído del manual "Metodología CASEN 2003")

<sup>92</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>93</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.



**Cuadro N° 3**  
**Mujeres pobres de 15 a 65 años de edad, por año y tramo etáreo**

Edad	2004 <sup>94</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
15-24	287.153	31,1	224.095	30,3
25-34	212.746	23,0	161.949	21,9
35-44	233.275	25,2	178.455	24,1
45-54	117.053	12,7	106.514	14,4
55-65	73.684	8,0	68.587	9,3
<b>Total</b>	<b>923.911</b>	<b>100</b>	<b>739.600</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 4**  
**Mujeres pobres de 15 a 65 años de edad, por año y región**

Región	2004 <sup>95</sup>			2006		
	Indigentes	Pobres no indigentes	Total pobres	Indigentes	Pobres no indigentes	Total pobres
I	5.478	22.053	27.531 (3,0%)	4.820	16.020	20.840 (2,8%)
II	4.580	11.514	16.094 (1,7%)	3.093	7.903	10.996 (1,5%)
III	6.109	12.726	18.835 (2,0%)	2.507	6.882	9.389 (1,3%)
IV	10.867	33.426	44.293 (4,8%)	6.315	30.277	36.592 (4,9%)
V	23.459	76.190	99.649 (10,8%)	15.204	68.091	83.295 (11,3%)
VI	10.036	37.907	47.943 (5,2%)	5.244	27.663	32.907 (4,4%)
VII	16.889	53.462	70.351 (7,6%)	14.239	44.211	58.450 (7,9%)
VIII	52.108	123.167	175.275 (19,0%)	35.532	103.069	138.601 (18,7%)
IX	25.348	57.608	82.956 (9,0%)	17.758	42.961	60.719 (8,2%)
X	15.855	58.574	74.429 (8,1%)	15.062	39.102	54.164 (7,3%)
XI	1.235	2.565	3.800 (0,4%)	1.237	1.426	2.663 (0,4%)
XII	1.347	3.978	5.325 (0,6%)	1.442	1.902	3.344 (0,5%)
RM	53.889	203.541	257.430 (27,9%)	50.773	176.867	227.640 (30,8%)
<b>Total</b>	<b>227.200</b>	<b>696.711</b>	<b>923.911 (100%)</b>	<b>173.226</b>	<b>566.374</b>	<b>739.600 (100%)</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

<sup>94</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>95</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

**Cuadro N° 5**  
**Mujeres pobres de 15 a 65 años de edad, por año y zona**

Zona	2004 <sup>96</sup>			2006		
	Indigentes	Pobres no indigentes	Total pobres	Indigentes	Pobres no indigentes	Total pobres
<b>Urbano</b>	189.373	610.356	799.729 (86,6%)	148.719	506.449	655.168 (88,6%)
<b>Rural</b>	37.827	86.355	124.182 (13,4%)	24.507	59.925	84.432 (11,4%)
<b>Total</b>	227.200	696.711	923.911 (100%)	173.226	566.374	739.600 (100%)

Fuente: Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 6**  
**Mujeres pobres de 15 a 65 años de edad, por año y pertenencia a etnia**

	2004 <sup>97</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
<b>Pertenece a pueblo indígena</b>	76.416	8,3	65.072	8,8
<b>No pertenece a pueblo indígena</b>	847.495	91,7	674.528	91,2
<b>Total</b>	923.911	100	739.600	100

Fuente: Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 7**  
**Mujeres pobres de 15 a 65 años de edad, por año y situación laboral**

	2004 <sup>98</sup>		2006	
	Mujeres	%	Mujeres	%
<b>Ocupadas</b>	173.272	18,8	166.911	22,6
<b>Patrón o empleador</b>	532	0,3	1.290	0,8
<b>Trabajador por cuenta propia</b>	34.048	19,7	34.334	20,6
<b>Empleado u obrero de instituciones públicas</b>	8.725	5,0	11.099	6,6
<b>Empleado u obrero de empresas públicas</b>	1.871	1,1	2.206	1,3
<b>Empleado u obrero del sector privado</b>	71.515	41,3	66.653	39,9
<b>Servicio doméstico puertas adentro</b>	2.608	1,5	622	0,4
<b>Servicio doméstico puertas afuera</b>	50.031	28,9	48.140	28,8
<b>Familiar no remunerado</b>	3.942	2,3	2.449	1,5
<b>FF.AA y del orden</b>			118	0,8
<b>Desocupadas</b>	102.104	11,5	70.670	9,6
<b>Inactivas</b>	648.535	70,2	502.019	67,9
<b>Total</b>	923.911	100	739.600	100

Fuente: Estudio Complementario a partir de CASEN 2003 y 2006

## 1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo

Los objetivos del Programa se establecen en términos de mujeres atendidas. Estos objetivos consideran sólo las actividades de proceso de la Institución, reconociendo que una mujer puede ser atendida más de una vez. En el caso de las actividades específicas, no se establecen metas o compromisos<sup>99</sup>.

<sup>96</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>97</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>98</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

Las metas anuales de atenciones para las actividades de proceso en el período de evaluación, que surgen de las planificaciones anuales, se presentan en el Cuadro N°8. Si bien los distintos programas plantean su interés en centrarse en ciertos grupos particulares (ver sección 1.6.d), a nivel de Fundación no existe priorización anual a nivel regional o hacia ciertos grupos específicos (por edad, etnia, u otros). La institución no tiene declarada una población objetivo, sino que proyecta el número de atenciones de acuerdo a los recursos disponibles año a año. De acuerdo a los datos, éstas corresponden a alrededor del 10% de la población potencial cuando pobreza es calculada de acuerdo al “método del ingreso”. Si se considera la definición más amplia de la Fundación, que considera a aquellas mujeres en hogares de los dos primeros quintiles de ingreso, las atenciones programadas corresponden a menos del 5% de la población potencial.

Se aplica el enfoque de género porque la oferta está focalizada en mujeres que presentan mayor marginación a los bienes del desarrollo y porque a través de sus programas busca colaborar en la reducción de las brechas de inequidad entre hombres y mujeres. Cada programa tiene como destinatarias a mujeres definidas por una condición particular dentro de la situación de pobreza: son dirigentes de organizaciones (Escuela de Líderes); no están integradas al trabajo remunerado (Emprendiendo un proyecto de vida); buscan insertarse laboralmente (Abriendo puertas al mundo del trabajo, Capacitación en oficios); o cuentan con emprendimientos precarios (Mejorando mi negocio).

**Cuadro N° 8**  
**Población Potencial y Meta de Atenciones, por Año**

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007 (%)
<b>Mujeres pobres (menos de dos canastas básicas) de 15 a 65 años de edad</b>					
<b>Población potencial<sup>100</sup></b>	923.911	831.756	739.600	665.829	-27,93%
<b>Meta de atenciones</b>	95.000	95.000	85.000	60.150	-36,7%
<b>%(Meta/Potencial)</b>	10,3	11,4	11,5	9,0	
<b>Mujeres pobres (dos primeros quintiles de ingreso) de 15 a 65 años de edad</b>					
<b>Población potencial<sup>101</sup></b>	2.315.339	2.366.493	2.417.646	2.471.060	6,73%
<b>Meta de atenciones</b>	95.000	95.000	85.000	60.150	-36,7%
<b>%(Meta/Potencial)</b>	4,1	4,0	3,5	2,4	

Fuente: CASEN 2003 y 2006, Antecedentes Fundación PRODEMU

La Institución registra información de número de atenciones programadas, que corresponden a la sumatoria de los cupos de los distintos proyectos programados en todo el país, definiendo la oferta disponible. El Cuadro N°9 presenta el detalle de atenciones programadas a nivel regional para el período de evaluación.

<sup>99</sup> Las actividades de proceso corresponden a procesos socioeducativos con objetivos claros y de mayor duración, mientras que las actividades específicas pueden ser realizadas al interior de un proyecto y tienen una duración de menos de un día, por lo que no se consideran al momento de evaluar el cumplimiento de metas.

<sup>100</sup> Se asume variación lineal de la población potencial para el período, utilizando como base para el cálculo la información de CASEN 2003 y 2006.

<sup>101</sup> Se asume variación lineal de la población potencial para el período, utilizando como base para el cálculo la información de CASEN 2003 y 2006.

**Cuadro N° 9**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Programadas, por región, años 2004-2007.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2004-2007 (%)
		%		%		%		%	
<b>XIV</b>							1.668	3,5	
<b>I</b>	3.939	4,6	2.825	3,1	2.256	3,1	800	1,7	-79,7
<b>II</b>	3.498	4,1	3.660	4,0	3.247	4,4	1.885	3,9	-46,1
<b>III</b>	2.729	3,2	3.385	3,7	2.291	3,1	1.595	3,3	-41,6
<b>IV</b>	4.412	5,2	5.662	6,3	4.019	5,5	2.336	4,9	-47,1
<b>V</b>	11.296	13,2	11.178	12,4	9.464	12,9	7.101	14,7	-37,1
<b>VI</b>	4.020	4,7	5.541	6,1	4.040	5,5	2.744	5,7	-31,7
<b>VII</b>	7.200	8,4	7.259	8,0	6.325	8,6	3.595	7,5	-50,1
<b>VIII</b>	13.969	16,3	13.817	15,3	13.638	18,5	7.202	15,0	-48,4
<b>IX</b>	4.545	5,3	7.873	8,7	4.624	6,3	2.742	5,7	-39,7
<b>X</b>	7.797	9,1	8.700	9,6	6.896	9,4	3.857	8,0	-50,5
<b>XV</b>							782	1,6	
<b>XI</b>	2.358	2,8	2.890	3,2	2.803	3,8	1.580	3,3	-33,0
<b>XII</b>	2.999	3,5	2.824	3,1	2.803	3,8	1.191	2,5	-60,3
<b>XIII</b>	16.901	19,7	14.839	16,4	11.709	15,9	9.073	18,8	-46,3
<b>Total Nacional</b>	85.663	100	90.473	100	73.546	100	48.151	100	-43,8

Fuente: SIGEP

Primeramente llama la atención que, para todos los años, el total de atenciones programadas (lo que efectivamente se pretende ejecutar) sea menor a la meta anual de atenciones establecida (correspondiente a la proyección anual). Si las proyecciones anuales son realizadas correctamente, estos indicadores debieran ser al menos cercanos.

Destacan las regiones Metropolitana, VIII y V por concentrar cerca del 50% de las atenciones programadas en el año 2007 (19%, 15% y 15%, respectivamente). Por último, es notable la importante reducción en el número de atenciones programadas en el período 2004-2007, mayor al 40%. La disminución se concentra en los años 2006-2007 (caída de 34,5%), período en el que se elabora y pone en marcha el Plan Estratégico 2006-2010 y, por lo tanto, se hace un giro en la orientación de la intervención con las mujeres, que deriva en una nueva oferta programática y coberturas más bajas que permitan implementar los nuevos programas.

**Cuadro N° 10**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Programadas, por región, años 2004-2007.**

Región	2004			2006		
	Población potencial <sup>102</sup>	Atenciones programadas	%(Programada/Potencial)	Población potencial	Atenciones programadas	%(Programada/Potencial)
I	27.531	3.939	14,31%	20.840	2.256	10,83%
II	16.094	3.498	21,73%	10.996	3.247	29,53%
III	18.835	2.729	14,49%	9.389	2.291	24,40%
IV	44.293	4.412	9,96%	36.592	4.019	10,98%
V	99.649	11.296	11,34%	83.295	9.464	11,36%
VI	47.943	4.020	8,38%	32.907	3.968	12,06%
VII	70.351	7.200	10,23%	58.450	6.203	10,61%
VIII	175.275	13.969	7,97%	138.601	13.603	9,81%
IX	82.956	4.545	5,48%	60.719	4.631	7,63%
X	74.429	7.797	10,48%	54.164	6.776	12,51%
XI	3.800	2.358	62,05%	2.663	2.803	105,26% <sup>103</sup>
XII	5.325	2.999	56,32%	3.344	2.234	66,81%
XIII	257.430	16.901	6,57%	227.640	11.709	5,14%
<b>Total Nacional</b>	<b>923.911</b>	<b>85.663</b>	<b>9,27%</b>	<b>739.600</b>	<b>73.204</b>	<b>9,90%</b>

Fuente: SIGEP, CASEN 2003 y 2006

Comparando a nivel regional la población potencial con el número de atenciones programadas es posible apreciar grandes disparidades en el grado de priorización entre regiones. La XI y XII regiones programan atenciones correspondientes a más del 50% de su población potencial, mientras que las regiones Metropolitana y IX apenas programan atenciones equivalentes a poco más del 5% de su población potencial.

Si bien en todas las regiones cae el número de atenciones programadas en el período de evaluación, esto corresponde a la reducción en las atenciones programadas de los componentes 1 y 2. Como se observa en el Cuadro N°11, el año 2007 presenta un incremento en las atenciones programadas del componente 3 de más de 20% respecto al año 2004.

**Cuadro N° 11**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Programadas, por componente, años 2004-2007.**

	2004		2005		2006		2007		Variación 2004-2007 (%)
		%		%		%		%	
<b>Componente 1</b>	22.150	25,9	26.096	28,8	17.339	23,6	11.103	23,1	-49,9
<b>Componente 2</b>	53.993	63,0	55.516	61,4	46.177	62,8	25.541	53,0	-52,7
<b>Componente 3</b>	9.520	11,1	8.861	9,8	10.030	13,6	11.507	23,9	20,9
<b>Total Nacional</b>	<b>85.663</b>	<b>100</b>	<b>90.473</b>	<b>100</b>	<b>73.546</b>	<b>100</b>	<b>48.151</b>	<b>100</b>	<b>-43,8</b>

Fuente: SIGEP

<sup>102</sup> Los datos corresponden a información de CASEN 2003.

<sup>103</sup> Es importante recordar que la concepción de pobreza utilizada por la Fundación corresponde a población en los hogares en los dos primeros quintiles de ingreso, por lo que la estimación de población debería ser mayor a la presentada en este cuadro, y con ello el porcentaje de atenciones programadas sobre población potencial menor al 100%.

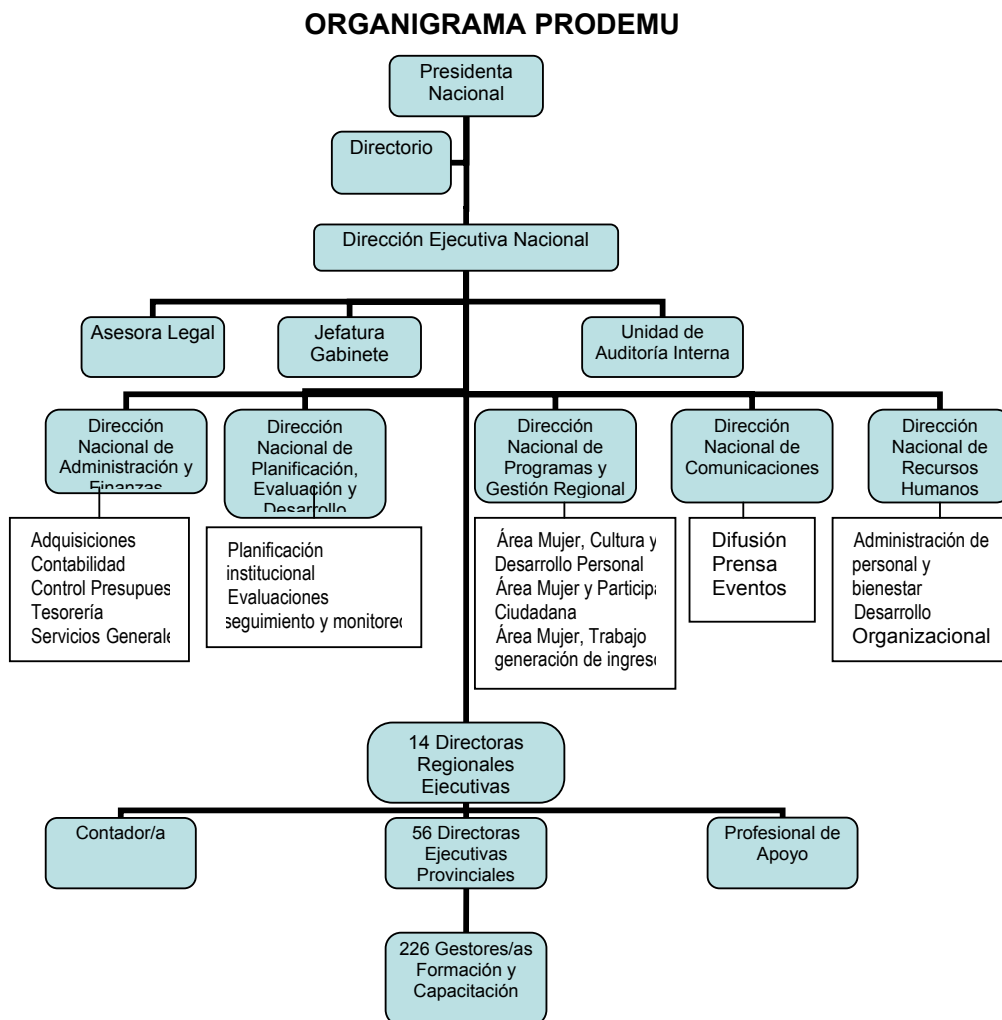
## 1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

PRODEMU es una fundación de derecho privado sin fines de lucro fundada en 1992, que forma parte de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República. Dentro de esta Red, la Fundación es la única institución que ejecuta programas dirigidos exclusivamente a mujeres en situación de pobreza.

La Institución tiene presencia nacional en 14 regiones y desde el punto de vista funcional, la implementación de los componentes y subcomponentes se realiza desde las unidades constituidas en cada una de las provincias del país. Al año 2007, se cuenta con una planta de personal estable con contrato indefinido de 74 funcionarios en su oficina nacional, considerando el personal Administrativo, Profesionales y Directivos y otros 423 en regiones y provincias.

La composición de personal de la Fundación tuvo un importante cambio en el 2006, cuando se decidió internalizar el personal ejecutor de los servicios que presta a las mujeres. En 2004 se hizo un primer paso en este sentido, cambiando la estructura organizacional.

La estructura nacional de la Institución contempla las siguientes instancias:



La administración de la Fundación es ejercida por un Directorio formado por ocho miembros a partir del 24 de junio de 2008<sup>104</sup>, con derecho a voz y voto y que no son remunerados.

**El Directorio** está compuesto por el o la cónyuge del Presidente de la República o la persona que el Presidente designe quien ejerce la Presidencia de esta instancia; la Ministra Directora del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM; el Director Ejecutivo del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS; el Director Nacional del Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP; el Presidente Nacional del Colegio de Asistentes Sociales de Chile; y tres miembros elegidos por el o la Presidenta Nacional, uno de los cuales deberá recaer en el representante de una Institución u organismo de carácter privado y sin fines de lucro, cuyos objetivos se vinculen a los contemplados por Fundación PRODEMU.

**Dirección Ejecutiva Nacional:** esta instancia comprende a la Directora Ejecutiva Nacional, la jefa de gabinete, la asesora legal y dos instancias asesoras colegiadas, el Comité Directivo y el Comité Informático. El Comité Ejecutivo o Directivo es presidido por la Directora Ejecutiva Nacional e integrado por los Directores Nacionales, jefa de gabinete y asesor jurídico. En forma trimestral, esta instancia funciona como Comité Ejecutivo Ampliado, contando en este caso con la participación de las Directoras Ejecutivas Regionales.

**Direcciones Nacionales:** La estructura de organización de la Casa Matriz contempla cinco Direcciones Nacionales, cada una a cargo de un/a Director/a Nacional con el apoyo de un equipo de profesionales, compuesta por un conjunto de áreas, unidades o departamentos. Estas son:

- Administración y Finanzas
- Comunicaciones
- Planificación, Evaluación y Desarrollo
- Recursos Humanos
- Programas y Gestión Regional

Tal como se describió en el proceso de producción, estas unidades cumplen diversas funciones en el diseño, seguimiento y evaluación de cada uno de los subcomponentes.

Para la implementación directa de los programas la institución se organiza a nivel regional en:

- **Una Dirección Regional**, que comprende una Directora Ejecutiva Regional y un equipo de apoyo integrado por un(a) contador(a) y un(a) profesional de apoyo. La Dirección Ejecutiva Regional se ocupa principalmente de una labor de posicionamiento institucional frente a diversos actores y de coordinación y seguimiento a la gestión de las unidades provinciales. Existe también el Consejo Regional, entidad colectiva presidida por la Directora Regional e integrada además por las Directoras Provinciales, que constituye la instancia máxima de toma de decisiones a nivel regional.
- **Una Dirección Provincial** a cargo de una Directora Ejecutiva quien coordina un equipo integrado por los coordinadores de programa y gestores/as de capacitación y formación (GFC). Estas instancias son las que llevan a la práctica los subcomponentes, es decir, las que ejecutan e implementan los servicios que PRODEMU ofrece a las mujeres en situación de pobreza. Las Direcciones Provinciales cuentan con entre 3 a 5 GFC. En promedio, un/a Gestor/a se puede hacer cargo simultáneamente de dos proyectos, dependiendo de las características de cada uno. La provincia y la región concuerdan la distribución de los proyectos a lo largo del año para que cuadren las cargas horarias y otros criterios: por ejemplo, en 2007 la región de Atacama destinó el segundo semestre a los proyectos de Autonomía Económica.

---

<sup>104</sup> Hasta antes de esa fecha, el Directorio estaba conformado por siete integrantes

Las Directoras Regionales y Provinciales son activas en establecer y facilitar los contactos con potenciales aliados, así como en la difusión pública e institucional de los programas. Ambas tienen la responsabilidad de monitoreo y seguimiento de los proyectos.

La coordinación entre las diversas instancias, se puede observar en tres momentos:

- **Planificación Nacional:** En esta instancia se definen anualmente los objetivos, resultados esperados, indicadores y medios de verificación que dan cuenta de los compromisos institucionales asumidos en el contexto de la solicitud presupuestaria anual que se realiza a la Dirección de Presupuestos, a través del SERNAM que actúa como organismo responsable para estos efectos. Estos compromisos son estructurados en una matriz de marco lógico en la cual se estructura la oferta programática anual. Los insumos para este momento son preparados por las Direcciones Nacionales
- **Planificación regional:** Sobre la base del marco lógico antes señalado, los Consejos Regionales (integrados por las Directoras Regionales y Provinciales) definen los lineamientos estratégicos, prioridades territoriales y, junto con ello, establecen compromisos de eficiencia, eficacia, calidad y cobertura.
- **Planificación y programación provincial:** Ambos procesos descritos anteriormente constituyen el marco sobre el cual los equipos provinciales definen anualmente el conjunto de proyectos que se ejecutarán.
- **CENA, o Comité Ejecutivo Nacional Ampliado,** instancia de reunión del Comité Ejecutivo nacional con las Directoras Regionales. En estas instancias se abordan asuntos de dirección y definiciones para la gestión nacional, así como se da cuenta del estado de ejecución u otros temas de interés dependiendo del momento en que se realizan. No existe periodicidad determinada, pero se realizan a lo menos 4 veces al año.
- **Por otro lado,** existe comunicación permanente entre el nivel provincial y regional, dado también por el hecho que las unidades ejecutivas deben rendir mensualmente sus gastos de acuerdo a las actividades. Esta rendición mensual se canaliza también a las Direcciones de la Casa Matriz. Del mismo modo, dada la cantidad de programas propios, en convenio y regionales se produce una constante interacción e intercambio de información.

En síntesis, entonces, se puede señalar que existe un conjunto de unidades directivas encargadas del diseño de los programas o subcomponentes, de generar alianzas con organismos públicos para el desarrollo de convenios nacionales y de dar seguimiento a la gestión, que se coordina con el nivel de ejecución radicado en las direcciones provinciales, a través de las direcciones regionales. Cada uno de los convenios suscritos por la institución con otros organismos públicos para la ejecución de programas, contempla una forma propia de coordinación para la implementación y el seguimiento.

Todo el personal que trabaja en la Fundación PRODEMU lo hace con contrato de trabajo que se rige por el Código del Trabajo y es personal de planta. Hay sólo 2 personas que trabajan a honorarios. De las 497 personas que forman el total del personal de Fundación, 226 corresponden a gestores/as de formación y capacitación, que son quienes trabajan directamente en la ejecución de los Programas y 71 personas trabajan en la Casa Matriz en la Planificación, Diseño, Control de la Gestión, Difusión de los Programas y en la Administración de los Recursos Humanos, Financieros y Materiales de la Fundación<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> PRODEMU, Anexo 1 (b).



## 1.10. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

PRODEMU creó el 2003, un sistema de registro y procesamiento de la Información Institucional, llamado SIGEP (Sistema de Gestión y Planificación). El SIGEP es un sistema de información en línea que opera a través de una plataforma Internet, que permite el acceso de todo el personal con el objeto de ingresar y consultar información en forma confiable y oportuna, a la vez que genera informes de gestión. Como Fundación de derecho privado tiene su propio sistema de información y seguimiento, y no está vinculado al SIG de ningún servicio público como pudiera ser SERNAM. No obstante, a partir de 2008 se está trabajando para que el SIGEP se vincule con la Ficha de Protección Social de MIDEPLAN, de manera de poder conocer la situación de las usuarias de PRODEMU respecto también de las prestaciones públicas que reciben.

Este sistema registra la información proveniente de todos los proyectos, tanto en relación a la ejecución (actividades realizadas, coberturas, etc.) como de información de las usuarias<sup>106</sup>. Los/as GFC son los/as encargados/as de incorporar la información que se produce en los subcomponentes que están a su cargo. En su conjunto, el SIGEP está bajo la responsabilidad de la Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo. Esta unidad desarrolla un manual de ingreso de datos al SIGEP, que identifica las variables sobre las que se debe informar en cada uno de los subcomponentes y programas<sup>107</sup>. En términos generales, más allá de las especificidades de cada programa o subcomponente, la información a registrar se refiere a la gestión del proyecto (objetivos, fechas de ejecución, coordinaciones efectuadas, registro de la realización de cada una de las actividades contempladas) y a las características de las usuarias (sexo, etnia, jefatura de hogar, ingresos, empleo y tipo de empleo, entre otras).

A partir del año 2004 la institución genera informes trimestrales de avance de la gestión institucional. Estos informes tienen diversos niveles de desagregación y unidades de análisis, lo que permite monitorear el avance de la gestión a nivel de provincia, región y país, así como también por cada uno de los Programas que ejecuta la Fundación.

Los ítems considerados en estos informes se relacionan con:

- ✓ cobertura,
- ✓ ejecución de proyectos,
- ✓ ejecución de actividades,
- ✓ control presupuestario de recursos ministeriales y de recursos de terceros,
- ✓ cumplimiento de compromisos de gestión,
- ✓ indicadores globales de avance según lo programado anualmente.

A partir del año 2007, la institución ha considerado la construcción de una línea de base que caracteriza a las usuarias<sup>108</sup> para cada uno de los Programas, por lo que no se dispone de esta información para el período de evaluación. La línea de base se construirá a través de la aplicación de un instrumento de entrada, que se subdivide en tres grandes ámbitos:

**a) Caracterización:** Esta sección es común para los tres componentes y se aplica a todas las participantes. Se recogen datos relacionados con la identificación personal, el perfil general, ingresos, participación en organizaciones y composición del hogar.

<sup>106</sup> La Ficha de caracterización de participantes elaborada el 2006 incluye diversas variables de identificación de las usuarias de los programas, en relación a estado civil, jefatura de hogar, ingresos, tamaño del hogar, educación, etc.

<sup>107</sup> Fundación PRODEMU, Dirección de Planificación, Evaluación y Desarrollo, "Orientaciones SIGEP 2007. Llenado ficha descripción de proyectos"

<sup>108</sup> No contempla incorporar información de mujeres en situación de pobreza y no usuarias que pudieran conformarse como grupo control

**b) Situación de Entrada:** Esta sección está diferenciada por componente, vale decir, cada uno de los instrumentos comprende ítems específicos por programas. La información que se recoge responde a los resultados garantizados a través de los componentes de gestión del marco lógico institucional.

**c) Género y satisfacción:** Esta sección, al igual que la de caracterización, es común para todas las participantes y está orientada a conocer las expectativas de las mujeres respecto de la intervención. También incorpora ítems relativos a la temática de género<sup>109</sup>.

Se han realizado varias evaluaciones que dan cuenta de la gestión de Fundación PRODEMU, el resultado de la implementación de algunos programas, la percepción de logros y los niveles de satisfacción de las participantes en distintos momentos de la administración. A partir de 2003, es decisión de las autoridades de PRODEMU realizar una evaluación anual a la gestión. Sólo en el año 2005 la evaluación se hizo internamente, a través de jornadas en que participaron los equipos de la fundación. El resto de los años se ha licitado para contar con una evaluación externa<sup>110</sup>.

Las principales evaluaciones son las siguientes:

### **1. Ministerio de Hacienda, DIPRES, Evaluación Programa “Escuela de la Mujer”, 1999:**

Las principales conclusiones de esta evaluación son: el programa está bien dimensionado, atiende a un porcentaje relevante de la población potencial, cubre todas las regiones del país, ha desarrollado una oferta de educación no formal con una visión integral del desarrollo, existe un alto grado de satisfacción de las usuarias, lo que justifica la continuidad del programa. No obstante, se plantean varias recomendaciones en orden a fortalecer la capacidad de gestión de la institución, tales como crear una unidad de estudios, ajustar la focalización, complementar indicadores, potenciar vínculos entre las beneficiarias y agencias de colocaciones o empresas, y extender el componente de autoestima e identidad como un eje transversal de la oferta educativa.

### **2. Sur Profesionales Evaluación de Proceso de la Gestión de PRODEMU, 2004:**

Esta evaluación entrega, en primer lugar, un perfil de la mujer participante en los programas de PRODEMU, correspondiente a una mujer que es dueña de casa con una edad promedio de 40 años, que tiene completo el primer ciclo educativo, en promedio tiene dos hijos y es económicamente dependiente con una baja participación en la población económicamente activa. Este perfil general, se matiza entre las características de las participantes en los distintos programas.

El nivel de satisfacción de las mujeres participantes con el personal y la utilidad de los talleres que ofrece la institución es alto. Dicha satisfacción se expresa en variables tales como, la cordialidad, responsabilidad, capacidad de escucha, puntualidad, entre otras.

El análisis de los procesos de producción muestra la capacidad de PRODEMU para el cumplimiento de metas físicas de cobertura, atenciones y ejecución presupuestaria en todas las regiones y provincias.

Las recomendaciones de esta evaluación a nivel de diseño apuntan a que se defina una instancia específica dentro del proceso de planificación para analizar los resultados de las fichas de evaluación de los proyectos. Así también propone avanzar en la definición de una línea de base al ingreso de las mujeres participantes. Del mismo modo, se propone establecer un índice más completo para los factores de habilitación que incorpore los siguientes criterios: pertinencia y calidad de los contenidos, apropiación de los contenidos por parte de las participantes, herramientas para la búsqueda futura de conocimientos y apoyos que permitan a las

---

<sup>109</sup> Fundación PRODEMU, Dirección de Planificación y Evaluación, “LÍNEA BASE 2007. Instrumento De Entrada. Orientaciones para su aplicación”, 2007.

<sup>110</sup> El Panel tuvo acceso a la evaluación realizada por SUR en el año 2004. La evaluación externa de 2006 aún no estaba disponible para su consulta y de 2007 se estaba encargando para su desarrollo al momento de esta evaluación.

participantes sostener y aumentar sus logros, certificación de los conocimientos y destrezas aprendidas.

A nivel de gestión, se recomienda incorporar un enfoque de proceso en la implementación de los programas para vincular los resultados con el diseño, programación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos. Además, aprovechar la potencialidad del SIGEP, que se evalúa como subutilizado, aunque se valora la información de coberturas y cumplimiento de metas físicas que se obtiene a través de este instrumento.

A nivel de implementación, se propone la generación de instancias de diálogo más activo con instituciones y actores externos que son socios del trabajo de la Fundación.

Se recomienda también desarrollar un seguimiento posterior a las mujeres que han participado para establecer los cambios más duraderos.

### **3. CORCIN, Informe de Inserción Laboral del Programa Capacitación en Oficios, 2002:**

En esta evaluación se señala que un 38% de las mujeres que se capacitaron se encuentra trabajando y de ellas un 70% se desempeña en el oficio en el que fue capacitado. Complementariamente un 84% de las mujeres encuestadas considera que se cumplieron sus expectativas en relación al curso.

### **4. Consultora Dimensión, Evaluación de impacto del Programa y Capacitación Formación para Mujeres Rurales. Convenio INDAP – Prodemu, 2004:**

Las principales conclusiones del estudio<sup>111</sup> dan cuenta de un Programa que, en términos globales es pertinente en su focalización y estrategia de intervención, coherente en la relación costo-beneficio, eficaz en el logro de sus objetivos y altamente eficiente como inversión para el desarrollo de las mujeres rurales y sus familias. En definitiva, el estudio permite confirmar las hipótesis de trabajo que el programa se plantea en su diseño, a saber, que en el contexto rural es necesario considerar un conjunto de variables en los ámbitos productivos y psicosociales para impulsar con éxito procesos de desarrollo sustentable.

El impacto del Programa sobre los ingresos familiares es significativo, agregando una media de dos ingresos mensuales al ingreso anual del hogar, con un promedio de 9,6 horas semanales destinadas a la actividad. Los emprendimientos registran un índice de sustentabilidad de la actividad productiva en torno a un 87%, el que casi triplica al que exhiben los emprendimientos urbanos de similar tamaño.

En la misma dirección el Programa exhibe un costo-beneficio que permite que el retorno de la inversión supere su costo a partir de un 1.6 años de vida útil de los emprendimientos, y que la quintuple al cabo de cinco años, lo que, dentro de parámetros usuales de Programas de intervención de la pobreza, constituye un óptimo empleo de los recursos.

En otro ámbito, los resultados de la investigación visibilizan un éxito extraordinario en lo que se ha denominado “empoderamiento de las usuarias”, es decir en la capacidad de actuar sobre los circuitos donde se adoptan las decisiones sociales y, sobre manera, como capacidad para desplegar actividades productivas, diversificar sus estrategias de sobrevivencia y ser sujetos activos en la ideación de su futuro; en otros términos, el Programa está generando competencias en las mujeres rurales para que estas actúen sobre su entorno.

---

<sup>111</sup> Este estudio comprendió dos componentes: el primero correspondió a una evaluación de satisfacción entre participantes del programa en el año 2004 y el segundo a la evaluación de impacto y satisfacción en usuarias egresadas. Ambos componentes tienen objetivos, poblaciones y metodologías específicas. En el caso del segundo componente, la población de estudio estuvo constituida por usuarias egresadas del Programa, entre los años 1994 y 2000. A una muestra de esa población, se le aplicó una encuesta, además de entrevistas.

El Programa evidencia también importantes y positivos impactos indirectos en variadas materias que, aún siendo en algunos casos de difícil medición, resultan extremadamente significativas desde la perspectiva de la rentabilidad social de la inversión; entre ellos, se puede mencionar el impacto en el entorno familiar, que implica cambios en la autoestima de la participante y un mejoramiento del clima familiar, mejoras en el tema salud mental, logros en promoción de la educación de los hijos y de ellas mismas, y una visible irradiación del Programa hacia la comunidad generando nuevas formas de organización o creando una actitud emprendedora en vecinos y cónyuges.

La Evaluación concluye que el Programa de Formación y Capacitación del Convenio INDAP-PRODEMU se erige como un buen modelo de intervención social en los esfuerzos de superación de la pobreza de la mujer rural. Su eficiencia y eficacia, manifiesta en los impactos antes señalados, se asienta en tres componentes básicos:

1. La amplitud e intensidad de la relación, donde se debe subrayar el rol esencial de tutoría que cumple la figura de la Coordinadora Campesina de Área,
2. La combinación integral de los instrumentos de apoyo con que cuenta el Programa, y
3. Una estrategia de intervención basada en el fortalecimiento de habilidades personales y la generación de autoconfianza.

### **1.11. Reformulaciones del Programa**

En el período de evaluación, se pueden señalar dos momentos relevantes de reformulación del Programa.

En un proceso que viene desde el año 2001, pero que cristaliza en el 2004 y se inscribe como reforma a los estatutos en el 2005, se reformula el modelo de intervención de la Fundación en los siguientes aspectos<sup>112</sup>:

- a. Reformulación de la misión institucional, definiéndola como “contribuir, apoyar y estimular el desarrollo integral de mujeres en situación de pobreza, mediante una propuesta socioeducativa que considera la construcción e implementación conjunta de procesos y acciones con perspectiva de género para el mejoramiento de su calidad de vida y pleno ejercicio de la ciudadanía”.
- b. Mejoramiento de la gestión institucional: a través de la profesionalización del proceso de selección de directoras regionales y provinciales; ampliación y fortalecimiento de los equipos de terreno; constitución de instancias colectivas de trabajo en los diferentes niveles institucionales; ampliación y desarrollo de la unidad de informática y ampliación de la dotación de infraestructura computacional; seguimiento y evaluación de resultados de las intervenciones realizadas; creación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos, con el objeto de desarrollar un modelo de gestión y evaluación por competencias; creación del Sistema de Información Institucional, SIGEP, que mantiene información actualizada en línea.
- c. Aumento del impacto social del trabajo realizado. Ello debe traducirse en: optimizar la efectividad de la oferta programática, estableciendo 3 componentes que orientan la acción y a los cuales se deben adscribir los diversos proyectos; cambio de la unidad de ejecución desde “el Taller” al “Proyecto”, lo que implica reconocer la noción de proceso guiado por objetivos educativos que logren generar cambios en las mujeres; adecuación de la oferta institucional a las realidades locales, desarrollando contenidos y metodologías flexibles para la implementación de los programas; coordinación interinstitucional en el marco de las políticas sociales de gobierno.

---

<sup>112</sup> PRODEMU, Informe Gestión Institucional, 2004

Por otra parte, en el 2006, la institución llevó a cabo un proceso de Planificación Estratégica en el cual participaron el conjunto de los funcionarios de PRODEMU. Fruto de este proceso se construyó el Plan Estratégico 2006 – 2010, que orienta el quehacer de la institución para los próximos años.

En relación a las acciones desplegadas anteriormente, los cambios se refieren fundamentalmente a la actualización de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos, lo que significó cambios en los programas que siguen vigentes así como en el diseño específico de los proyectos que se ponen en ejecución. Los programas se redefinieron en función de una perspectiva de género, eliminando aquellos que, si bien tenían como destinatarias a las mujeres, no se enfocaban en promover cambios en su situación de inequidad. Al mismo tiempo, las intervenciones se complejizaron en su diseño socioeducativo, con nuevos contenidos y mayores sesiones.

Otro cambio relevante en este período se refiere a la decisión de concluir el proceso de profesionalización de la institución, internalizando al conjunto del personal ejecutor de los subcomponentes. De este modo, se crea la función de Gestor/a de Formación y Capacitación (GFC) que reemplaza los antiguos cargos de agente educativa y coordinador/a de programa y se termina definitivamente con la figura de la monitorea externa. Se crea una política de recursos humanos, con un plan de capacitación y una propuesta de evaluación de desempeño que se aplicará durante el 2008.

### **1.12. Otros programas relacionados**

La presente evaluación considera como unidad de análisis al conjunto de la Fundación, incluyendo todos los programas que esta institución lleva a cabo. En este sentido, las coordinaciones entre programas de PRODEMU se analizan en el acápite de formas de gestión.

Respecto de programas implementados por otros servicios públicos, dada la población destinataria de la Fundación y su misión, es posible ver complementariedades y necesidades de coordinación con SERNAM, cuya misión es: “diseñar, proponer y coordinar políticas, planes, medidas y reformas legales conducentes a la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres; y a disminuir prácticas discriminatorias en el proceso de desarrollo político, social, económico y cultural del país”. En particular, este servicio se propone, entre otros objetivos estratégicos, contribuir “a la superación de la pobreza de las mujeres y sus familias, a través de la coordinación con políticas gubernamentales sobre la materia y el desarrollo de programas específicos”<sup>113</sup>.

Dentro de los programas específicos que desarrolla SERNAM y a que se hace mención, parecen especialmente relevantes de considerar dados los componentes en que PRODEMU estructura su acción, el de Mujeres Jefas de Hogar y las Escuelas de Liderazgo para mujeres. En el primer caso, este programa que tiene bastante historia de desarrollo, pretende contribuir a mejorar la situación de las jefas de hogar que viven en situación de pobreza y que sufren diversas barreras sociales para mejorar su situación. Se ejecuta a través de convenios con los municipios y contemplan diversas líneas de acción, que son similares a las que incorpora PRODEMU en sus programas, tanto de desarrollo de la capacidad emprendedora, como en aquellos que propenden a la autonomía económica. Del mismo modo, SERNAM desarrolla programas de fortalecimiento de liderazgos locales de mujeres a través de sus direcciones regionales, lo que es coincidente con los programas del componente 2 de PRODEMU (en especial, “Construyendo el país que queremos”, “Formación de líderes y dirigentes sociales”).

En este marco, a partir de 2007, SERNAM y PRODEMU han ido acercando las coordinaciones de tal manera de potenciar sus resultados a partir de la complementariedad de iniciativas. Es así como suscribieron una agenda de acuerdos donde se señalan diversas acciones a realizar en común, en el marco de programas e iniciativas para la empleabilidad y microemprendimiento en particular de las mujeres jefas de hogar, la promoción de derechos y participación de las mujeres y la prevención de la

---

<sup>113</sup> [www.sernam.cl](http://www.sernam.cl)

violencia intrafamiliar<sup>114</sup>. Estos acuerdos se orientan hacia la difusión de las iniciativas de cada institución, la derivación recíproca de mujeres en los casos que sean pertinentes y la creación de instancias de trabajo para coordinar actividades.

Según expresa la Directora Ejecutiva Regional de la V Región, la vinculación con la Dirección Regional de SERNAM en la región es expedita y fluida, y ambas autoridades participan de las actividades de la otra institución.

Por otra parte, también existen programas que se vinculan con el propósito de PRODEMU y que son parte del llamado sistema de protección social que el gobierno ha impulsado como forma de enfrentar la indigencia y la pobreza. En este sentido, destaca la acción del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, que declara como su población objetivo:

- a. Mujeres, hombres y familias en situación de extrema pobreza, de todo el territorio nacional.
- b. Mujeres, hombres y familias, grupos u organizaciones en situación de pobreza, de todo el territorio nacional.

Del mismo modo, el FOSIS integra en forma transversal el enfoque de género en el diseño e implementación de todos sus programas e intervenciones sociales, esforzándose en asegurar que todas/os obtengan los mejores resultados sin importar su sexo.

En este sentido y dado que las condiciones en que deben vivir hombres y mujeres no son las mismas, el FOSIS se hace cargo y reconoce una serie de realidades objetivas para orientar su intervención que indican que hombres y mujeres tienen distintas necesidades de apoyo.

En los últimos años se ha incrementado de manera sostenida la participación de las mujeres en los Programas del FOSIS, en particular en los del ámbito económico.

Los resultados de la oferta programática del 2007 grafican lo anterior. Además de que en el Programa Puente, el 93% de representantes de familias que participan en él, son mujeres, en el resto de los programas se observó:

---

<sup>114</sup> "AGENDA DE TRABAJO SERNAM / PRODEMU", Santiago, 2007

**Cuadro N° 12**  
**Participación de beneficiarios de programas de FOSIS por sexo**

<b>Programa</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Apoyo a Emprendimientos Sociales	98%	2%	217
Apoyo a Actividades Económicas	75%	25%	6.481
Apoyo al Microemprendimiento	85%	15%	20.002
Desarrollo Social	54%	46%	3.884
Nivelación de Competencias Laborales	82%	18%	2.372
Fortalecimiento a la Empleabilidad Juvenil	73%	27%	1.117
Fortalecimiento a Iniciativas Microempresariales	51%	49%	136
Promoción para la Participación	75%	25%	828
<b>Total</b>	<b>79%</b>	<b>21%</b>	<b>35.037</b>

Fuente: Sistema Nacional de Usuarios (actualizado a Diciembre del 2007)<sup>115</sup>

En este marco, existen convenios entre PRODEMU, FOSIS y otros organismos públicos, mediante los cuales la Fundación colabora en la ejecución de diversas líneas del Sistema Chile Solidario o de otros programas que se dirigen a población de escasos recursos, ya sea mediante convenios nacionales, como es el caso de Un Barrio para mi Familia, Apoyo a la Dinámica Familias, o Mejorando Competencias Laborales para Mujeres de Chile Solidario, o a través de Convenios Regionales como es el caso del Programa de Apoyo al Microemprendimiento.

También existe una oferta pública dirigida a apoyar los esfuerzos de microemprendimiento en diversos grupos de la población, particularmente en los más pobres. Existe una iniciativa interinstitucional, Chile Emprende, que opera como coordinación entre los diversos organismos y PRODEMU forma parte de los organismos asociados.

El Panel no dispone de información relativa a otras intervenciones públicas o privadas a nivel nacional que atiendan a la misma población objetivo que PRODEMU y con las cuales no existan coordinaciones.

### **1.13. Antecedentes Presupuestarios**

En relación a los recursos presupuestarios con que cuenta PRODEMU para el logro de sus metas, se observa un incremento de los mismos en 17,6% para el período en evaluación. Sin embargo, no se observa un alza continua, detectándose para el año 2007 una caída en el presupuesto total del Programa.

La reducción del presupuesto el año 2007 corresponde al cambio en la oferta programática y el procedimiento de implementación de los programas que comienza a operar a partir de ese año. Existe una reducción importante en personal, aunque con alzas salariales, y una apuesta por una mayor profundización de los contenidos llegando a un número menor de mujeres.

<sup>115</sup> www.fosis.cl

**Cuadro N°13**  
**Presupuesto Total del Programa 2004-2008 (miles de \$ año 2008)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Total del Programa</b>
2004	5.941.116
2005	6.591.948
2006	6.703.099
2007	6.265.482
2008	6.987.894
Variación 2004-2008 (%)	17,6%

*Fuente:* Balances PRODEMU



## II. TEMAS DE EVALUACION

### 1. DISEÑO DEL PROGRAMA

#### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa**

##### **1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial**

El diagnóstico de la situación inicial que justificó la creación de PRODEMU está adecuadamente identificado, justificado y se mantiene vigente actualmente. Los datos proporcionados por la encuesta CASEN 2006 así lo confirman. En efecto, el problema base que se identifica: la situación de inequidad de género que afecta diferenciadamente a las mujeres en situación de pobreza, continúa siendo una realidad, que aqueja a cerca de un millón de mujeres en el país (739.600 según Línea de Pobreza, CASEN 2006). Se trata de mujeres entre los 15 y los 65 años en situación de pobreza.

Con respecto a si el problema/necesidad que justifica la ejecución del Programa dice relación con fallas de mercado, con temas distributivos o bienes meritorios, podemos señalar que se trata de una situación asociada a una mezcla de temas distributivos (equidad) y fallas de mercado (eficiencia). En el caso de lo segundo, se constata una externalidad que opera no solo por el beneficio para la sociedad como un todo de tener mujeres más educadas, más productivas, más amables, etc., sino por el efecto en generaciones futuras (valor no apropiable, bien público). De hecho, tal como se menciona, el país gana con personas más educadas, capacitadas, etc., principalmente en términos de productividad. La productividad (valor que ellas tienden a apropiarse, por ende, bien privado,) no es totalmente apropiable por la beneficiarias, puesto que entonces, no se podría hablar de que la capacitación conlleva una externalidad.

El Programa no cuenta con una adecuada definición de la población potencial puesto que presenta un problema no resuelto. Por una parte se declara que la población potencial son todas las mujeres entre 15 y 65 años en situación de pobreza del país<sup>116</sup> y que potencialmente se ven afectadas por inequidades de género, es decir, por situaciones de exclusión social y de falta de oportunidades de desarrollo derivadas de su condición de ser mujeres y pobres. No obstante, también se declara que son beneficiarias potenciales las mujeres que están en situación de vulnerabilidad. Según la definición de vulnerabilidad utilizada por el Programa, podrían entonces ser beneficiarias potenciales del Programa, mujeres que sin ser pobres (según CASEN), se encuentren en situaciones como ser jefas de hogar, víctimas de violencia intrafamiliar o madres solteras. El panel considera que la definición de este segundo segmento de mujeres como beneficiarias potenciales obliga a la Fundación a que revise desde el punto de vista del diseño cuál es su población potencial. También se requeriría revisar la definición de la población objetivo de los componentes y subcomponentes puesto que se habla indistintamente de mujeres vulnerables o mujeres en situación de pobreza. Además, cabe señalar que estas definiciones no se encuentran adecuadamente declaradas y descritas en los documentos oficiales revisados por el panel. Por último, esta opción por dos tipos de beneficiarias requiere necesariamente revisar los criterios de focalización del Programa. Por ejemplo, ante una selección de beneficiarias obligadamente excluyente, ¿por quién se opta, por una mujer en situación de pobreza, o por una mujer no pobre pero en alguna de las situaciones de vulnerabilidad indicadas? Por lo tanto, el panel evalúa negativamente la situación descrita puesto que puede afectar la definición de otros elementos relacionados con el diseño, como los criterios de focalización y los mecanismos de selección de beneficiarias.

Por otra parte, como lo señalan algunas de las evaluaciones<sup>117</sup>, PRODEMU tiene un público constituido en gran porcentaje por mujeres que están inactivas económicamente, y que por lo tanto se ubican

<sup>116</sup> Según definición de la Fundación, mujeres en situación de pobreza se refiere a aquellas mujeres que pertenecen a los dos primeros quintiles de ingreso.

<sup>117</sup> i) Sur Profesionales Evaluación de Proceso de la Gestión de PRODEMU, 2004; iii) CORCIN, Informe de Inserción Laboral del Programa Capacitación en Oficios, 2002; iv) Consultora Dimensión, Evaluación de impacto del Programa y Capacitación Formación para Mujeres Rurales. Convenio INDAP – Prodemu, 2004

físicamente en el hogar y por mujeres que se encuentran desempleadas o que sostienen actividades económicas precarias en el propio hogar, que son muchas de las que postulan a los distintos programas. Todo lo cual perfila un tipo de intervención adaptada a mujeres caracterizadas tanto por la pobreza como por la adscripción doméstica, y dirigida a facilitar su empoderamiento y autonomización. Esto, constituye un elemento que ha caracterizado históricamente la gestión de PRODEMU, y que no ha sido, en opinión del panel, adecuadamente considerado en la definición de la población objetivo

Con respecto a la incorporación del enfoque de género, se considera que ésta se justifica totalmente debido a que forma parte de la definición misma de la naturaleza del problema/necesidad que origina y justifica la creación de PRODEMU y el desarrollo de sus componentes. En efecto, esto se debe a que la intervención surge precisamente de la necesidad de responder, desde el Estado, a la situación de inequidad de género que afecta negativamente a las mujeres en situación de pobreza del país.

## 1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios

El programa plantea como propósito desarrollar competencias y habilidades de las mujeres en situación de vulnerabilidad<sup>118</sup>, para así favorecer su desarrollo personal e inserción social y laboral. Por lo tanto, la focalización es un elemento central en el diseño del mismo. El criterio de focalización utilizado para alcanzar el propósito es el de pobreza del hogar donde reside la mujer, criterio que Prodemu define como los dos primeros quintiles de ingreso del hogar.

Sin embargo, el considerar la situación de pobreza del hogar puede llevar a excluir a mujeres que viven situaciones de pobreza secundaria<sup>119</sup>, por lo que es conveniente considerar la situación particular de las mujeres, incorporando indicadores de acceso y control de recursos (por ejemplo, propiedad de bienes muebles o inmuebles, ingresos específicos de la mujer o preguntar por quién toma las decisiones en el hogar, etc.).

En términos del diseño es adecuada la existencia de requisitos adicionales en algunos de los programas. Esto permite una mayor efectividad de los programas para aquellas mujeres que participan. Un ejemplo de esto son los requisitos del programa Mejorando mi negocio, que requiere la identificación de mujeres con potencial emprendedor<sup>120</sup>. No obstante, no es recomendable extender y diversificar demasiado los requisitos de los programas, ya que podría contribuir a dificultar la labor de las gestoras al momento de verificar tales requisitos. Es mejor un sistema simple, de fácil implementación y comprensión por las usuarias, reduciendo el espacio a arbitrariedades. La mayor parte de los criterios de selección de beneficiarias actualmente planteados por los programas son de difícil verificación, y dejan espacio a arbitrariedades. No existen tampoco los instrumentos para su implementación (ver punto I. 1.6.d).

En los programas en convenio en la selección participa la institución mandante. En el caso de los programas Apoyo a la dinámica familiar y Desarrollo de competencias laborales, MIDEPLAN entrega el listado de beneficiarias que son parte del Chile Solidario y que deben ser atendidas. En el convenio con INDAP, la Coordinadora Campesina de Área es quien identifica a las mujeres potencialmente beneficiarias del Programa de formación y capacitación para mujeres rurales. El panel considera que no es apropiado intervenir en la selección de beneficiarias de las instituciones mandantes, mientras estas se mantengan dentro del perfil de la Fundación. Sí es importante que las gestoras y los mecanismos de evaluación institucional existentes estén atentos a detectar cambios en el perfil de las beneficiarias

---

<sup>118</sup> La Fundación entiende por mujeres en situación de vulnerabilidad a aquellas que, aun cuando no formen parte de un hogar pobre (aquellos en los dos primeros quintiles de ingreso autónomo, definidos regionalmente), presenten situaciones tales como ser madres solteras, jefas de hogar, víctimas de violencia intrafamiliar (evitar utilizar estas siglas), o similares. Fuente: PRODEMU.

<sup>119</sup> Existe pobreza secundaria en hogares que no son considerados pobres, si mujeres y niños de los mismos están en situación de pobreza al no contar con suficientes recursos disponibles para ellos. La pobreza secundaria se genera por una inadecuada distribución de los recursos al interior del hogar.

<sup>120</sup> Las Directoras Ejecutivas Provinciales seleccionan las participantes.

propuestas por las instituciones mandantes que las alejen de la población potencial y objetivo de la Fundación.

### **1.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

A juicio del Panel, la institución no ha diseñado criterios adecuados para la asignación de recursos entre las regiones, los componentes y al interior de los componentes. En estricto rigor, se aplica cada año una estimación de acuerdo al desempeño histórico y al costo unitario de intervención de cada programa o subcomponente. En este sentido, no existen incentivos hacia los niveles provinciales para alcanzar mayor cobertura, innovación programática o mayor calidad en la ejecución.

PRODEMU ejecuta su oferta programática a través de las unidades provinciales. En este sentido, la institución ha construido un procedimiento estandarizado para coordinar el diseño de los programas, la ejecución, el seguimiento y la evaluación que funciona con fluidez. Como se señaló el nivel central actualiza el diseño de cada uno de los programas y genera guías detalladas de contenidos, procedimientos y metodologías, además de asignar coberturas y presupuestos. De este modo, el nivel local, expresado en las direcciones provinciales tiene directrices claras para ejecutar las acciones.

En síntesis, los mecanismos de transferencia de recursos entre el nivel central y el nivel provincial, que es el ejecutor, están diseñados de manera que se vinculan directamente con la planificación y el seguimiento de los resultados, lo que define claramente los plazos del proceso administrativo.

### **1.4. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

El Panel considera que las actividades diseñadas son suficientes y necesarias para producir los componentes. En efecto, el tipo de actividades definidas para los tres componentes presentan una lógica secuencial de desarrollo bastante similar, la que es considerada pertinente, debido a que abordan en detalle la estructuración de cada componente. También se considera que los componentes diseñados son los necesarios y suficientes para el logro del Propósito.

Con respecto a los supuestos registrados en la matriz de marco lógico, se puede señalar que son considerados válidos. Efectivamente, todos los supuestos declarados, tanto a nivel de propósito como para cada uno de los componentes, son factores que escapan a la capacidad de gestión del Programa y pueden afectar significativamente el desarrollo del mismo, con la sola excepción del supuesto declarado a nivel del propósito "Infraestructura adecuada para el desarrollo del proceso socioeducativo", el que es considerado un factor de directa responsabilidad de la Fundación, por lo que el Panel no lo valida. No obstante, se debe indicar que hay supuestos relevantes que están ausentes, por ejemplo: la permanencia en el tiempo de los convenios con terceros, los que permiten el desarrollo y ejecución íntegra de algunos subcomponentes específicos.

Podemos observar que los tres componentes abordan ámbitos diferentes y complementarios para la consecución del Propósito. En efecto, la secuencia comienza con el desarrollo de habilidades y competencias con énfasis en el desarrollo personal y las capacidades emprendedoras (Componente1), luego se sigue con el fortalecimiento del capital social de las beneficiarias fomentando el ejercicio de su

ciudadanía (Componente 2), para terminar con el desarrollo de su autonomía económica desarrollando sus competencias laborales y de empleabilidad (Componente 3). No obstante, no se cuenta a nivel de diseño, con definiciones que establezcan y/o exijan una participación secuencial de las beneficiarias pasando por cada componente en coherencia con el diseño aludido. Ello es evaluado negativamente por el panel, puesto que no se han establecido criterios de exclusión o de prerequisites para que las beneficiarias vayan participando en cada componente y subcomponente que permitan un impacto mayor de la intervención de la Fundación. No se observaron planes de atención integral para las beneficiarias o instructivos que apuntaran en este sentido.

A este respecto, se debe señalar que la opción de la Fundación fue no imponer a través de requisitos o exclusiones la participación de las mujeres en todos los componentes y subcomponentes, sino más bien ofrecer una oferta abierta que permita a las mujeres optar por participar en aquellos de mayor interés o necesidad, pudiendo incorporarse a más de un programa en el tiempo, no simultáneamente, pero con acceso a toda la oferta. El Panel, no obstante considerar legítima tal opción, evalúa negativamente que tal criterio no se apoye en instrumentos (manuales, instructivos), que expliciten y formalicen el procedimiento.

No se identifican componentes o actividades no producidas en la actualidad, que podrían mejorar la eficacia y/o eficiencia del Programa. El panel considera que el diseño de intervención abordando los tres ámbitos señalados, es adecuado y pertinente para la obtención del Propósito del Programa, debido a que presenta un modelo de formación, capacitación y apoyo coherente y consistente para las beneficiarias desde el punto de vista del diseño del mismo<sup>121</sup>.

A partir del año 2007, PRODEMU ha implementado una nueva batería de programas de intervención al interior de cada uno de los componentes. Este cambio programático ha implicado la cancelación de programas y el diseño e implementación de nuevos. Este cambio programático es evaluado en otras partes del informe (Gestión, Eficacia y en Sostenibilidad). No obstante, que el Panel evalúa positivamente el cambio experimentado por la oferta programática y el modelo de gestión de ejecución de los componentes, lo que es evaluado como un paso necesario hacia una gestión basada en la búsqueda de la calidad de los servicios prestados, más que de metas meramente cuantitativas de aumento de cobertura, queda pendiente la disminución de la oferta programática en la dirección de reducir y focalizar las capacidades institucionales en temas más específicos por medio de un número más acotado de subcomponentes. El número de programas que actualmente están en ejecución redundan en una dispersión programática que incide en que los esfuerzos por obtener impactos en las beneficiarias se diluyan.

Todos los componentes del Programa pueden ser externalizados. En efecto, PRODEMU ha operado en el pasado externalizando prácticamente toda su oferta programática. Actualmente opera con un sistema mixto en que ejecuta directamente la mayoría de sus programas, basando en un objetivo de priorizar la calidad por sobre la cantidad de prestaciones, cautelando la primera, por medio de prestaciones realizadas con personal propio. El panel considera adecuada esta opción de operación y ejecución de subcomponentes o programas, debido a que se inscribe en un proceso de búsqueda de mayores niveles de calidad de la gestión.

El Panel no valida totalmente la lógica vertical del Programa, no obstante considerar que el diseño del mismo es apropiado para abordar la causa del problema/necesidad que lo origina: la situación de inequidad de género que afecta a las mujeres en situación de pobreza, lo que se expresa en una desigual: participación en el mercado laboral, distribución del conjunto del trabajo social, participación en los procesos de toma de decisiones y acceso a oportunidades. La falta de mecanismos que aseguren la integralidad y coherencia del paso de las beneficiarias por los tres componentes, o su inclusión en uno o

---

<sup>121</sup> La similitud de algunos subcomponentes puede llevar a un observador externo a pensar que existe cierta duplicidad en los mismos, pero tal situación, a juicio del Panel no es efectiva. En el Componente 3, autonomía Económica, se cuenta con subcomponentes que desarrollan, por una parte competencias laborales y por otra, habilidades de empleabilidad. Una cosa es aprender un oficio y otra es incrementar las habilidades para buscar y mantenerse en un empleo.

dos de los mismos es evaluada como factor negativo. Asimismo, la alta dispersión temática a nivel de subcomponentes, representa, a juicio del panel, un factor inadecuado que atenta contra la necesaria focalización de la Fundación y la concentración de recursos y esfuerzos institucionales que ello requiere.

El Propósito del Programa está directamente asociado al problema/necesidad central que se identificó inicialmente. En efecto, el Propósito busca intervenir desarrollando competencias y habilidades en las mujeres en situación de vulnerabilidad en tres ámbitos que se relacionan claramente con el problema diagnosticado: desarrollo personal, inserción social e inserción laboral. Todos aspectos necesarios de cubrir para ser consistente y coherente con el Fin del Programa, debido a que, desde la perspectiva del análisis del diseño, el Programa y sus componentes están dirigidos a contribuir en la disminución de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza.

El enfoque de género está incorporado en la definición del Propósito y de sus componentes, y en la definición de los procesos relacionados con la producción de los mismos, ello debido principalmente a que el Programa opta por trabajar preferentemente con beneficiarias mujeres en situación de pobreza. El panel considera que los esfuerzos progresivos en el tiempo que ha realizado la Fundación por incorporar el enfoque de género a nivel estratégico y de diseño programático constituyen un avance pertinente. No obstante, no se cuenta con información suficiente para poder concluir de qué forma la incorporación del enfoque de género contribuye a reducir las brechas y fomentar la igualdad de oportunidades de ambos géneros. La inclusión de mujeres en si misma, no implica necesariamente que el enfoque esté adecuadamente incorporado.

### **1.5. Lógica Horizontal y de la Matriz de Marco Lógico**

Llama la atención del Panel que la mayoría de los indicadores a nivel del propósito se repiten luego a nivel de los componentes. Esto tiene una lógica pertinente, puesto que la desagregación de los indicadores puede permitir luego una visión integradora a nivel del propósito. No se presentan indicadores a nivel de subcomponentes,<sup>122</sup> lo que es considerado negativo por el panel puesto que dichos indicadores son necesarios para medir adecuadamente el comportamiento de los mismos en términos de eficacia, calidad, eficiencia y economía.

El Indicador “Porcentaje de Mujeres habilitadas personal, social y laboralmente respecto del total de Mujeres Egresadas” (Eficacia/Resultado Intermedio/nivel propósito), presenta un problema de factibilidad en el sentido de que asume que ninguna de las mujeres beneficiarias estaba habilitada en alguna de las tres dimensiones de intervención en forma previa al ingreso al o a los componentes. También presenta el problema de que Prodemu no cuenta con una definición formal, estandarizada y difundida del concepto de “habilitación”, de manera que todos (beneficiarias y evaluadores) lo entiendan de la misma forma. La definición de habilitación para PRODEMU, está dada por los resultados de cada programa, en los cuales se establece los aspectos particulares de habilitación que se esperan como resultado. Se debe agregar que el Panel considera que este es un indicador de calidad, puesto que se basa en una autopercepción de las beneficiarias con respecto a su nivel de satisfacción para con el Programa. Este último punto también es aplicable a los siguientes indicadores:

- Porcentaje de mujeres que declaran ejercer o aplicar las habilidades, aprendizajes o competencias adquiridas (Nivel propósito)
- Porcentaje de mujeres del componente habilitadas personalmente<sup>123</sup> respecto del total de mujeres atendidas por el componente (Nº 1), y sus correlatos respectivos en los componentes Nº 2 y Nº 3

<sup>122</sup> Esto se debe a que la matriz de marco lógico institucional estaba desagregada solo a nivel de componentes y no subcomponentes, siendo este un ejercicio que se realizó en el marco de la presente evaluación, y por lo tanto no se ha desarrollado en su totalidad.

<sup>123</sup> Este indicador se construye con base a una autopercepción de las beneficiarias.

- Porcentaje de mujeres que declaran haber mejorado su autoestima respecto al total de participantes (componente N° 1)
- Porcentaje de mujeres que declaran haber mejorado su interlocución con instancias de toma de decisiones respecto al total de participantes (componente N° 2)

Para que los indicadores señalados fuesen de eficacia, se requiere una medición basada en una cuantificación de hechos observables y no sólo la opinión de los beneficiarios, que siendo un factor válido, es insuficiente para evaluar la eficacia de un programa de capacitación y formación.

El indicador “Mujeres con proyectos ocupacionales o laborales formulados”<sup>124</sup>, presenta el problema de factibilidad de la fuente de información por cuanto el numerador del indicador se basa en la declaración de las beneficiarias. Ello no es recomendable si se quiere medir eficacia de una forma objetiva, por lo que se debe contar con medios de verificación que permitan su revisión si fuese necesario<sup>125</sup>.

El Panel considera que, a nivel del propósito y en algunos casos de componentes, están ausentes los siguientes indicadores:

**Tabla N° 4**  
**Indicadores Propuestos**

<b>ENUNCIADO</b>	<b>FORMULA</b>
Porcentaje de mujeres egresadas por el Programa respecto de la Población potencial (Eficacia/Producto). Propósito	$(\text{N}^\circ \text{ de mujeres egresadas del Programa año } t / \text{total Población potencial año } t) * 100$
Porcentaje de mujeres atendidas por el Programa respecto de la Población objetivo (Eficacia/Producto). Propósito	$(\text{N}^\circ \text{ de mujeres atendidas por el Programa año } t / \text{total Población objetivo año } t) * 100$
Porcentaje de mujeres atendidas por el Programa respecto de la Población potencial (Eficacia/Producto). Propósito	$(\text{N}^\circ \text{ de mujeres atendidas por el Programa año } t / \text{total Población potencial año } t) * 100$
Porcentaje de mujeres egresadas por el Programa respecto de la Población objetivo (Eficacia/Producto). Propósito	$(\text{N}^\circ \text{ de mujeres egresadas del Programa año } t / \text{total Población objetivo año } t) * 100$
Porcentaje de la ejecución presupuestaria respecto del presupuesto total asignado (Economía/Proceso) Propósito	$(\text{Monto de la ejecución presupuestaria ejecutado año } t / \text{Total presupuesto asignado año } t) * 100$
Tasa de variación anual del número de atenciones (Eficacia/Producto). Propósito y Componente	$((\text{N}^\circ \text{ total de atenciones año } t / \text{N}^\circ \text{ total de atenciones año } t-1) - 1) * 100$
Tasa de variación anual del número de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa (Eficacia/producto). Componente	$((\text{N}^\circ \text{ total de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa año } t / \text{N}^\circ \text{ total de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa año } t-1) - 1) * 100$
Costo promedio por mujer distinta atendida (Eficiencia/Producto). Propósito y componente	$\text{Costo total de atenciones a las mujeres año } t / \text{total de mujeres atendidas por el programa año } t * 100$
Promedio de hrs. de capacitación por beneficiaria (Eficacia/producto). Componente	$\text{N}^\circ \text{ total de horas de capacitación año } t / \text{N}^\circ \text{ total de mujeres atendidas por el programa año } t * 100$
Promedio de fiscalizaciones por fiscalizador (Eficiencia/Producto). Componente	$\text{N}^\circ \text{ total de fiscalizaciones en el año } t / \text{N}^\circ \text{ total de fiscalizadores año } t * 100$
Promedio de acciones de capacitación por gestora o profesor que impartieron la capacitación (Eficacia/Producto). Componente	$\text{N}^\circ \text{ total de acciones de capacitación año } t / \text{N}^\circ \text{ total de gestoras o profesores año } t * 100$
Promedio de horas de capacitación/formación por componente (Eficiencia/Proceso). Componente	$\text{N}^\circ \text{ total de horas de capacitación o formación realizadas por componente año } t / \text{Componente año } t$

<sup>124</sup> La fórmula del indicador es la siguiente:  $(\text{N}^\circ \text{ de mujeres egresadas del componente que cuenta con un proyecto ocupacional o laboral formulado (trabajo dependiente o por cuenta propia)} / \text{n}^\circ \text{ de mujeres egresadas del componente}) * 100$

<sup>125</sup> PRODEMU se encuentra trabajando una línea base que permita la aplicación de evaluaciones más objetivas.

	$t*100$
Porcentaje de mujeres atendidas respecto del total de mujeres que demandan atención (Eficacia/Producto). Propósito	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de mujeres atendidas por el Programa año } t}{\text{N}^\circ \text{ total de mujeres que solicitaron atención año } t} * 100$
Tasa de variación del ingreso de las mujeres beneficiarias (Eficacia/Resultado Final). Fin	$\left( \frac{\text{Monto del ingreso total de mujeres atendidas por el Programa año } t}{\text{Monto del ingreso total de mujeres atendidas por el Programa año } t-1} - 1 \right) * 100$
Porcentaje de mujeres que incrementan sus ingresos respecto del total de mujeres beneficiarias. (Eficacia/Resultado final) Fin	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres atendidas por el Programa que aumentan sus ingresos año } t}{\text{N}^\circ \text{ total de mujeres atendidas año } t} * 100$

Fuente: Elaboración del Panel

El panel considera que los demás indicadores incluidos en la MML y que no han sido mencionados, son pertinentes y adecuados para evaluar el desarrollo del Programa.

Con respecto a los indicadores de impacto que la Fundación debiera incorporar para medir adecuadamente el cumplimiento del propósito, es posible señalar que éstos deben ser construidos en el contexto de la metodología de evaluación de impacto que contempla el uso de grupos de control y el análisis econométrico de la información obtenida por medio de entrevistas, tanto a una muestra de beneficiarias efectivas como al grupo de control (mujeres que pudieron haber sido beneficiarias, es decir, que presentaban el problema, pero que no lo fueron). Cabe señalar, que es probable que no todos los subcomponentes o programas de la Fundación puedan ser sometidos a evaluación de impacto, puesto que deben cumplir condiciones básicas (tiempo de egreso que permita verificar impacto, factibilidad de construir grupos de control). No obstante, se puede indicar que estos indicadores deben abordar los siguientes ámbitos<sup>126</sup>:

- *Percepción del Impacto*: La Fundación ya cuenta con indicadores sobre este ámbito y se refieren fundamentalmente a las autopercepciones de las beneficiarias obtenidas por medio de las encuestas.
- *Impacto sobre los ingresos*: Implica preguntas sobre cambios en el nivel de los salarios una vez egresadas de los programas.
- *Impacto sobre el empleo en general*: Situación de empleo de las beneficiarias una vez egresadas de los programas.
- *Impacto sobre el empleo formal (con contrato)*. Similar a lo anterior pero en relación con empleo formales.
- *Impacto sobre otros temas*, como la continuidad de estudios o la capacitación. Se testea si después de pasar por la Fundación las beneficiarias experimentan cambios, básicamente incrementos en sus niveles educacionales o en capacitación.

Lo anterior implica que la construcción de la línea base es relevante, tema en que la Fundación se encuentra trabajando.

El Programa cuenta con indicadores con enfoque de género, pero que deben ser complementados con los indicadores de calidad y resultado final sugeridos por el Panel para poder contar con información que permita medir los efectos que el Programa ha ejercido sobre las beneficiarias. Sólo se cuenta con indicadores de impacto en la evaluación realizada en el año 2004 al Programa realizado en convenio con INDAP.

La MML identifica los medios de verificación, que en su mayoría aluden a los informes de resultados de las evaluaciones anuales de los programas nacionales (subcomponentes). También se alude a los balances de gestión anuales y a información de ejecución presupuestaria, para el caso de los

<sup>126</sup> Bravo, David "Evaluación de Impacto del Programa Nivelación de Competencias laborales" DIPRES, 2003

indicadores de eficiencia y economía. Todos estos medios de verificación son evaluados como pertinentes por el panel, puesto que permiten verificar los datos indicados.

El Panel no valida integralmente la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa, debido principalmente a la ausencia de indicadores considerados relevantes para medir el nivel del logro del mismo. No obstante, cabe señalar que el panel considera, en un nivel general, que el Programa presenta un diseño coherente a nivel de objetivos, medición de logros y factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño.

La Fundación no cuenta con metas asociadas a los indicadores registrados en la matriz de marco lógico, lo que es evaluado negativamente puesto que se carece de un elemento relevante para medir el comportamiento de los indicadores, si permiten medir metas. A nivel de producción de componente si existen metas, y es lo que se informa en la solicitud de presupuesto de cada año, aspecto evaluado positivamente por el Panel.

### **1.6. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño**

El período de evaluación de PRODEMU coincide con la puesta en marcha a partir de 2004 de una propuesta significativa de mejoramiento de la gestión, que se tradujo en varias reformulaciones a nivel de diseño de su oferta programática.

En particular, a partir del año 2006 el rediseño institucional se profundiza, con una nueva definición de la misión institucional que se centra progresivamente en la búsqueda de incidir en una mayor equidad de género en el país, más que solamente ceñirse a apoyar con formación a mujeres en situación de pobreza, como era la época anterior.

Al mismo tiempo, la decisión de organizar el trabajo institucional en torno a tres componentes, se traduce en un giro hacia enfocar la acción a los resultados a obtener en las destinatarias y no a ofrecerles un conjunto de actividades educativas o talleres. Ello se complementa con el esfuerzo por profesionalizar la gestión, tanto desde el punto de vista de sus políticas de recursos humanos<sup>127</sup>, como en la creación de un sistema de registro y seguimiento de la gestión. Ello ha permitido que la Fundación hoy cuente con una oferta programática orientada a resultados, monitoreada trimestralmente a través de informes de gestión, cuya información es alimentada por los propios funcionarios que ejecutan el trabajo de terreno. Esta orientación se manifiesta también en la construcción de una línea de base para cada una de las intervenciones, lo que permitirá evaluar con mayores antecedentes los efectos de la acción institucional en la vida de las mujeres y por tanto, poder adecuar y mejorar la oferta y modos de trabajo si se advierten debilidades en los resultados.

De este modo, entonces, es posible advertir un proceso de cambio en la orientación de la institución, dirigido a hacerse cargo no sólo de las actividades planificadas, sino de sus resultados para las mujeres destinatarias, construyendo el instrumental y las formas de gestión que permitan alcanzar esta perspectiva.

En términos de resultados, ello se ha traducido en una baja relevante de cobertura en los últimos años, que la institución explica por una mayor calidad (en contenidos, recursos humanos y tiempo) en la oferta educativa. En este sentido, si bien los fundamentos del rediseño institucional son pertinentes respecto de construir una respuesta más sólida frente al diagnóstico de las barreras de equidad de género entre

---

<sup>127</sup> En el período estudiado, la institución cambió de contar con 2.500 monitoras de talleres a 202 Gestores/as de Formación y Capacitación que deben comprometerse con un proceso de apoyo a las mujeres para que puedan superar las brechas de inequidad que les aquejan. Se creó también la dirección nacional de recursos humanos, que lleva adelante una política de desarrollo de competencias y seguimiento al desempeño.



su población objetivo, el Panel no cuenta con los antecedentes suficientes, por lo que sería necesario contar con una evaluación de impacto para probar la efectividad de esta propuesta<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> Dada la heterogeneidad programática, la variedad y complejidad de contenidos y metodologías que representa la realización de cerca de 12 programas diferentes, con variaciones a nivel regional y provincial, no es posible para el Panel realizar de forma adecuada, un análisis y evaluación de la pertinencia de los contenidos de los talleres y cursos de los distintos programas. Tampoco es posible determinar si hay temáticas que están ausentes u otras que no se justifiquen.

## 2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

#### 2.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.

PRODEMU es una fundación de derecho privado que forma parte de la Red de Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia. En este marco, contribuye a ejecutar políticas públicas orientadas a acortar las brechas de inequidad que afectan a las mujeres de sectores de pobreza, desde una institucionalidad particular que le otorga el ser fundación de derecho privado.

Desde el punto de vista del diseño, el Panel considera que esta figura jurídica contribuye al logro del propósito, toda vez que tiene mayor flexibilidad en la gestión, permite adecuarse a necesidades y características de las usuarias con mayor rapidez, y permite generar alianzas y recaudar otros aportes que los que obtiene a través de la ley de presupuestos, tanto públicos como privados, para ampliar la cobertura y el rango de acción de los programas<sup>129</sup>.

Desde el punto de vista del desarrollo de la Fundación, el Panel considera que la institución no ha aprovechado suficientemente las oportunidades que le puede brindar esta personería jurídica. En efecto, esta institución ha construido una identidad pública asociada a un organismo de gobierno, ligado a su origen de ser una entidad dependiente de la Primera Dama, más que a una fundación de la sociedad civil que recibe recursos públicos. De hecho, su directorio tiene una mayoría de representantes de gobierno, en relación a representantes de la sociedad civil<sup>130</sup>, lo que expresa quiénes son actores relevantes para orientar la marcha de la institución. En la medida que PRODEMU se ha ido profesionalizando en su labor y en la oferta de servicios hacia el empoderamiento de las mujeres en situación de pobreza, tiene un campo de alianzas para crecer incluso más allá del sector público.

Desde el punto de vista de la estructura organizacional interna, es posible afirmar que la dotación de personal y la división de funciones y tareas, han permitido alcanzar las metas de cobertura con resultados significativos de satisfacción de las usuarias.

En este sentido, es relevante precisar que ha habido un rediseño institucional profundo respecto de la estructura organizacional a partir de 2006 y recién implementado el 2007. En efecto, a partir de la planificación estratégica del 2006, se plantea que una forma de asegurar la calidad y la incorporación de la perspectiva de género en la aplicación de la oferta programática, es asegurando una adecuada transferencia de la propuesta socioeducativa a las mujeres beneficiarias, para lo cual es necesario tener el control sobre los ejecutores de los proyectos, tanto desde el punto de vista de asegurar sus competencias a través de procesos de capacitación, como midiendo su desempeño periódicamente. Es por ello que para la ejecución programática del año 2007, se establece un nuevo cargo, el de gestor/a de formación y capacitación, cargo que reemplaza a coordinadoras de proyectos y monitoras externas, que a la fecha del cambio sumaban aproximadamente 1.500, quedando el personal de terreno constituido por un número de 226 gestores/as al año 2007. La determinación de este último número tuvo que ver

---

<sup>129</sup> Estudios realizados en Chile muestran que las mayores ventajas en términos de operación de las instituciones sin fines de lucro, se originan en su flexibilidad operativa y presupuestaria, lo que les permite adecuarse eficientemente a las circunstancias de su entorno. En: Irarrázaval, I. y Guzmán, J., "incentivos tributarios para instituciones sin fines de lucro: análisis de la experiencia internacional". En: CEP, *Estudios Públicos N° 77*, verano 2000.

<sup>130</sup> Otras fundaciones o corporaciones del mismo origen que forman parte de la Red de Fundaciones de la Presidencia, tienen una mayor presencia de representantes de la sociedad civil o del sector privado en sus directorios. Es el caso de Artesanías de Chile (6 directores del mundo privado frente a 4), Corporación Matucana 100 (5 frente a 2), Orquestas Juveniles (8 frente a 3), Integra (4 frente a 3), Tiempos Nuevos-MIM (5 frente a 4).

con la capacidad institucional para incorporar a su planta estable un número de trabajadoras y con asegurar condiciones de trabajo apropiadas.

Por lo tanto, desde este punto de vista se debió hacer una revisión de la cobertura que históricamente tenía la fundación y adecuarla al número de gestoras con que efectivamente contaba. En este sentido, no existen antecedentes que permitan emitir juicios evaluativos, para dar cuenta de si esta opción ha sido acertada desde el punto de vista del cumplimiento del propósito, dado lo reciente del cambio. Al mismo tiempo, las políticas de recursos humanos diseñadas en el momento del cambio de orientación no se han aplicado aún en su totalidad (evaluación de desempeño, programas de capacitación). La nueva propuesta, entonces, aún no se encuentra totalmente en marcha para poder evaluar sus efectos y, además, para fundar su validez se requiere de una evaluación de impacto.

No obstante, a pesar de la coherencia que presenta el rediseño a nivel de organización interna para poder entregar una propuesta socioeducativa de calidad y con recursos propios, el Panel considera que aún existen dimensiones de dicha política que deben revisarse. En particular, el hecho que la propuesta socioeducativa sea muy amplia respecto de las temáticas a que apunta (se trata de 14 subcomponentes, de los cuales al menos 3 –proyectos regionales- incluyen una diversidad de proyectos), así como el modo de producción esté diseñado sobre la base de la ejecución de proyectos en territorios específicos, genera interrogantes respecto de las capacidades técnicas especializadas que pueden tener un promedio de 3 profesionales por dirección provincial. En este sentido, más que la sobrecarga de tareas<sup>131</sup> por profesional, queda la pregunta por la calificación técnica de los funcionarios para hacerse cargo de la formación y traspaso de capacidades a las mujeres en dimensiones y contenidos muy diversos (desarrollo personal, habilidades para el trabajo, participación ciudadana, administración de negocios, etc.).

A pesar que el diseño de programas y metas de cobertura indica que cerca de un 20% de dicha cobertura debe ser aportada a través de la gestión regional y provincial de nuevos proyectos, no existen incentivos institucionales para apoyar esta gestión. Al mismo tiempo, al no haberse aplicado aún la evaluación de desempeño, no existen mecanismos de sanción o de estímulo frente a las prácticas de los/as funcionarios/as, lo que es una dimensión central en una institución cuyo principal recurso es justamente sus equipos de trabajo.

La conformación de los equipos de ejecución en terreno se realiza aplicando un criterio uniforme de personal por provincia (entre 3 y 4 GFC por provincia), independiente del número de población existente en la provincia, o la dispersión geográfica de la población que exista en su interior. El Panel considera inadecuada la aplicación de este criterio uniforme ya que las metas de cobertura se establecen a partir de datos históricos y de disponibilidad de personal, por lo que se produce un efecto de repetición de metas sin vinculación con la población potencial.

## **(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones.**

Tal como se describió en secciones precedentes, existen diversas instancias institucionales implicadas en el desarrollo de la oferta programática. En especial, la Fundación distingue como unidad de ejecución, los proyectos que son llevados a cabo por equipos provinciales, a partir del diseño desarrollado por la Dirección Nacional de Programas y Gestión Regional. Existe una clara “división del trabajo” entre las unidades que diseñan (Dirección Nacional de Programas y gestión Regional) y las que ejecutan (Direcciones Provinciales). Existen abundantes documentos para facilitar la ejecución de los programas. Los hitos y actividades previstos en el flujograma de producción de cada uno de los programas son claros y reconocen las distintas etapas de desarrollo de un programa. De la misma

---

<sup>131</sup> La Directora Ejecutiva Provincial de San Felipe, señaló que los/as GFC que forman parte de su equipo, tienen asignadas la ejecución de un promedio de 3 proyectos simultáneos.

manera, se realizó un proceso acabado de definición de funciones y responsabilidades de cada una de las instancias y cargos que la componen.

Las formas e instancias de coordinación entre los niveles centrales y los regionales y provinciales están establecidas e institucionalizadas. Se prevén y se llevan a cabo momentos de coordinación, unidos al ciclo de planificación y ejecución, donde se reúnen la Dirección Nacional y las Regionales para alinear las directrices generales de la institución y la ejecución en el terreno.

Sin embargo, a juicio del Panel, la “división del trabajo” entre el diseño a nivel central y la ejecución a nivel provincial podría combinarse con un mayor espacio de diseño por parte de las regiones. La variedad de oferta programática se suple efectivamente con el apoyo y orientación concreta desde el nivel central, pero deja a las unidades locales con un margen pequeño para crear oportunidades de acuerdo a la propia realidad local.

Respecto de los servicios de soporte a la gestión directa que brindan diversas unidades (DAF, Dirección Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo, Dirección Nacional de Recursos Humanos, Direcciones Regionales, Dirección Nacional de Comunicaciones), se aprecia el aporte a la gestión de calidad.

En relación a las orientaciones estratégicas, no se aprecia un rol relevante del Directorio de la Institución. Dentro de la planificación, ejecución y evaluación de las actividades, no se identifica esta instancia como un actor del proceso. A juicio del panel, el Directorio debe jugar un rol más activo para generar mayor legitimidad y abrir nuevas oportunidades de alianzas.

### **(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados**

PRODEMU ha ido transformando su orientación estratégica en los últimos años desde una centrada en la capacitación a mujeres pobres a una cuyo foco es contribuir a disminuir las brechas de inequidad que están a la base de la falta de oportunidades que aquejan a las mujeres en situación de pobreza. En concreto ello quiere decir que ha ido incorporando una perspectiva de género para definir su quehacer y diseñar su oferta programática.

En este contexto, la vinculación con SERNAM, cuyo mandato es la coordinación y promoción de políticas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y que supone un diagnóstico de la sociedad desde la perspectiva de género, parece fundamental. Tomando en cuenta los distintos roles y alcances de cada institución, sin duda que las acciones de cada una se complementan. Si bien SERNAM tiene un mandato de coordinación de políticas y PRODEMU es una fundación que ejecuta programas, existen diversos aspectos en que la acción de cada organismo se puede complementar con el otro. Los antecedentes de que dispone el Panel apuntan a que la vinculación activa entre ambos es reciente y orientada a la coordinación de acciones. Las oportunidades de vinculación pueden observarse en distintos niveles:

- La coordinación para profundizar y actualizar los diagnósticos de los avances y obstáculos en la igualdad de oportunidades, en especial en relación a la superación de la pobreza, a través de compartir estudios, información y análisis.
- La coordinación respecto de programas que apuntan a la misma población objetivo y que corren el riesgo de duplicar esfuerzos públicos si no se explicita la vinculación entre ambos: es el caso específico del Programa Mujeres Jefas de Hogar de SERNAM y varios programas de fortalecimiento de la capacidad emprendedora y de autonomía económica de PRODEMU, así como las escuelas de liderazgo. Si bien la población potencial es vasta numéricamente (según el diagnóstico, sería cerca de un millón de mujeres en situación de pobreza), el riesgo de duplicación se debiera mitigar a través de la explicitación en los requisitos de participación.

- La coordinación de acciones entre programas que apuntan a la misma población, pero con temáticas diferentes (como puede ser el caso de violencia intrafamiliar, en el cual SERNAM puede aportar experticia para los programas de PRODEMU, o en el de emprendimiento en el caso inverso).
- La detección de oportunidades de nuevos programas o de incorporación de nuevos actores a los programas que desarrolla PRODEMU. Dados los roles distintivos de cada institución, existe un interesante campo de acción para construir alianzas con diferentes actores que permitan diseñar una diversidad de iniciativas orientadas a promover la igualdad de oportunidades, más allá de quién es el titular de la ejecución.

En relación a las oportunidades aquí enumeradas, la articulación entre ambas instituciones ha avanzado a partir de 2007, con la construcción conjunta de una agenda de coordinación, que orienta respecto al acercamiento a nivel territorial<sup>132</sup> y a la complementación en Programas (Programas Mujeres Jefas de Hogar, Escuelas de Líderes).

No obstante estos avances obtenidos en el último período de esta evaluación<sup>133</sup>, el Panel considera que es relevante también que ambas instituciones avancen en las coordinaciones señaladas anteriormente referidas a la convergencia en el análisis de la situación de las mujeres en situación de pobreza, la evolución de las variables que inciden en las brechas de equidad, en las barreras y oportunidades para la participación ciudadana de las mujeres, en particular de aquellas en situación de pobreza, en un análisis de género de las políticas de fomento al emprendimiento de manera de detectar eventuales barreras de entrada para las mujeres al sistema de apoyo, entre muchas otras. En síntesis, a juicio del Panel, es relevante transitar de una coordinación instrumental a una estratégica que, respetando el estatuto de cada institución (servicio público frente a fundación de derecho privado), recoja el conocimiento acumulado y experticia institucional para aportar en la profundización del diagnóstico y propuestas de políticas públicas que contribuyan a la disminución de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza.

Por otra parte, es relevante mencionar que la dependencia que PRODEMU tiene respecto de SERNAM para recibir los recursos que le son asignados a través de la Ley de Presupuestos, genera una situación de tensión entre ambas instituciones. En efecto, la relación entre ambas instituciones no es sólo “voluntaria” en orden a potenciar los impactos de cada organismo en pro de ampliar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el país, cuyas posibilidades se describieron más arriba. Al mismo tiempo, la responsabilidad administrativa que SERNAM tiene respecto de estos recursos es observada por la Contraloría quien, según señalan autoridades de ambas instituciones, ha realizado indicaciones para un seguimiento más exhaustivo por parte de este Servicio respecto de las rendiciones de gastos de la institución. Ello se ha traducido en una recarga administrativa para el personal regional (y provincial en el caso de PRODEMU) de ambas instituciones para dar cumplimiento a las exigencias. El Panel no tiene competencias ni ha tenido el tiempo e información para dar un juicio riguroso sobre las observaciones de Contraloría al sistema de control que SERNAM ha considerado para revisar las rendiciones de PRODEMU. Sólo puede pronunciarse en el sentido que esta tensión acompañará el vínculo entre ambos organismos y que, por tanto, se requerirán nuevos esfuerzos para construir conjuntamente un sistema de rendición y control que, siendo riguroso y transparente, pueda ser lo suficientemente flexible y simplificado para que no absorba el tiempo de los equipos de ejecución. En este sentido, es relevante que esta situación sea asumida como política de gobierno aplicable a todas las instituciones que están en la misma situación y cuya modalidad se realice en acuerdo con Contraloría para no sufrir nuevas exigencias.

<sup>132</sup> Diversas instancias de PRODEMU participan en los encuentros zonales de SERNAM, en los cuales se revisa y planifica la agenda de trabajo del servicio.

<sup>133</sup> De hecho, llama la atención que el Plan Estratégico 2006-2010, principal instrumento orientador de políticas, no menciona ni como parte de la conceptualización general, ni de las alianzas específicas al SERNAM. (PRODEMU, Planificación Estratégica 2006-2010. PRODEMU de cara al bicentenario, julio 2006). Tampoco se tuvo información de que el propio proceso de construcción del Plan Estratégico hubiera contado con la participación de SERNAM en algunas de sus etapas.

En relación a otros programas, como se describió en la sección 1.12. Otros Programas Relacionados, la evolución de PRODEMU hacia una perspectiva de género como orientadora de su quehacer, es compartida también por otros organismos públicos. Es así como se señaló que existen oportunidades de coordinación relevantes con el FOSIS, MIDEPLAN, INDAP y la Subsecretaría de Economía en el impulso al emprendimiento.

Estas oportunidades de coordinación se han traducido en convenios donde la experticia de PRODEMU en el trabajo socioeducativo con mujeres en situación de pobreza es reconocida por estas instituciones y se hace cargo de la ejecución de programas específicos definidos en sus objetivos centrales por las instituciones mandantes en territorios determinados. Ello ha significado para PRODEMU una adecuada estrategia de aumento de recursos y de cobertura de sus servicios.

Para ampliar estas posibilidades de colaboración y diversificar las fuentes de financiamiento, es necesario que PRODEMU desarrolle con claridad cuáles son los productos que puede ofrecer a otras instituciones. A juicio del Panel, si bien la Fundación identifica como uno de sus objetivos estratégicos el establecimiento de alianzas estratégicas<sup>134</sup>, no ha construido un mensaje que identifique estos productos ni ha producido instrumentos comunicacionales que faciliten su posicionamiento entre diversos actores. En efecto, la definición de la estrategia de la institución como “propuesta socioeducativa con perspectiva de género” es muy general y no logra comunicar en qué se traduce concretamente dicha propuesta, así como tampoco es de fácil acceso conocer los logros institucionales, los territorios en que trabaja, los aprendizajes y metodologías concretas de ejecución<sup>135</sup>.

En este marco, es posible identificar otras alternativas de coordinación con programas públicos y privados que PRODEMU no ha explorado. Es el caso de las oportunidades que puede gestionar PRODEMU para las mujeres a partir de servir de “puente” que conecte a las mujeres de sectores populares con servicios públicos que les permitan acceder a recursos y activos. En el componente 2. Capital social y ciudadanía, existen varios programas que apuntan a fortalecer el conocimiento de las mujeres acerca de organismos que deben canalizar sus necesidades y demandas y donde el rol de PRODEMU es facilitar el vínculo, por lo que puede constituir una manera innovadora de generar coordinaciones (a través de las acciones de las propias usuarias) y de alertar sobre eventuales duplicaciones.

Así también sucede en algunos subcomponentes del componente 3. Autonomía Económica<sup>136</sup>, donde las acciones de capacitación de PRODEMU adquieren sustentabilidad en la medida que las mujeres pueden seguir apoyándose en la red pública para el emprendimiento o la empleabilidad. Este asunto es parte fundamental de la orientación que debe tener la Fundación, toda vez que su misión se centra en la oferta de servicios socioeducativos y no tiene por tanto competencias para resolver procesos que son de largo plazo. En esta dirección, también es relevante analizar la dispersión de la oferta temática de la institución y revisar si es efectiva respecto de lo que pueden hacer otras instituciones

De este modo, frente a la promoción del emprendimiento económico y apoyo a microempresarias, por las bajas coberturas que estos programas tienen en PRODEMU, parece más eficiente construir una oferta de “empoderamiento de las mujeres” para que puedan ser consideradas por la red de Chile Emprende, más que constituirse en ejecutoras de programas FOSIS o desarrollo de programas propios. Donde la fundación no tiene competidores públicos ni privados por trayectoria y cobertura es en el trabajo directo para el empoderamiento de mujeres en situación de pobreza. En este sentido, la dispersión temática y de modo de ejecución atenta contra esta experticia institucional.

---

<sup>134</sup> PRODEMU, Planificación Estratégica 2006-2010. PRODEMU de cara al bicentenario, julio 2006.

<sup>135</sup> En particular, la página web de la institución no entrega información de resultados obtenidos, procedimientos de sus programas, espacios de consultas y sugerencias, testimonios, publicaciones institucionales. De este modo, no es un instrumento eficaz de comunicación para la coordinación, toda vez que no entrega información institucional necesaria.

<sup>136</sup> En particular, se hace referencia a Capacitación en oficios y Abriendo Puertas al mundo del trabajo

En el campo de las alianzas, el Panel considera que es posible que la institución se proponga una estrategia de alianzas con el sector privado, que le permita no sólo recaudar aportes en financiamiento sino oportunidades de desarrollo para las mujeres en situación de pobreza. En este sentido, vale la pena ampliar la mirada de búsqueda de colaboración del sector privado a través de donaciones, hacia la búsqueda de establecer alianzas que permitan, por ejemplo, desarrollar oportunidades de empleabilidad para las mujeres, o encadenamiento de sus emprendimientos, o también aprovechar iniciativas de voluntariado corporativo de algunas empresas para ampliar el capital social de las participantes en los programas de PRODEMU. De este modo, es posible identificar aquellas empresas que, por su misión o su política de Responsabilidad Social Corporativa, pueden tener un interés particular en construir alianzas que favorezcan a las mujeres en situación de pobreza.

En definitiva, la fortaleza de PRODEMU se concentra en su identificación de necesidades de empoderamiento de las mujeres en situación de pobreza como una condición inicial y básica que les permita efectivamente acceder a oportunidades que ofrecen las políticas públicas en esta materia. Estas necesidades de empoderamiento apuntan a desarrollar la autonomía de las mujeres para poder tomar sus decisiones, en el ámbito personal, de participación y económico.

Frente a estas necesidades, PRODEMU desarrolla una propuesta socioeducativa que se traduce en una serie de programas con servicios concretos que llegan a las mujeres.

A juicio del Panel, el valor agregado de la institución está tanto en “empoderar” a las mujeres en situación de pobreza para que accedan a ofertas públicas existentes en los tres componentes en que la Fundación estructura su gestión, como en incidir en programas públicos para que generen ofertas que se ajusten a las necesidades de las mujeres. En concreto, si hoy la oferta pública de apoyo al microemprendimiento no considera entre sus beneficiarias a mujeres en situación de pobreza porque los requisitos de acceso les imponen barreras de entrada<sup>137</sup>, la Fundación puede desarrollar alianzas con FOSIS y SERCOTEC para revisar esos criterios y para que la acción de PRODEMU apunte a nivelar a las mujeres y no a desarrollar un programa similar al desarrollado por estas instituciones pero destinado a la población objetivo de PRODEMU.

La forma en que la institución desarrolla su oferta en el ámbito de la autonomía económica no colabora en una mejor vinculación con otros programas: los programas del componente 3 son de un costo alto por beneficiaria en relación a los de los otros componentes y tampoco recogen la experticia de su personal, que no está entrenado particularmente en la implementación de negocios. Si el objetivo de realizar estos programas fuera desarrollar un “piloto” que generara aprendizajes para después ser replicado como política pública por un servicio del área de políticas sociales del gobierno, puede afirmarse que ello tampoco está ocurriendo pues la Fundación no está realizando un esfuerzo particular por desarrollar un sistema de evaluación de estos subcomponentes (como el subcomponente Mejorando mi Negocio) que dé cuenta de las variables claves a tomar cuenta y de los elementos de gestión que deben distinguir estas iniciativas.

Finalmente, es necesario referirse al hecho que PRODEMU pertenece a la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia. Esta pertenencia no se traduce en aportes o insumos particulares para el desempeño de la institución. En conversaciones con la Directora Sociocultural de la Presidencia<sup>138</sup>, se señaló que la Red de Fundaciones constituye un espacio funcional para agrupar a aquellas fundaciones o corporaciones que fueron creadas por interés o voluntad de las Primeras Damas durante los tres gobiernos anteriores. Al no existir Primera Dama en el gobierno de la Presidenta Bachelet, se constituyó esta instancia al alero de la presidencia con el objeto de coordinar y dar seguimiento a estas instituciones que tienen esta dependencia pública. Las coordinaciones están dadas por el esfuerzo que pueda realizar la Directora Sociocultural, quien es la Presidenta del Directorio de las

---

<sup>137</sup> Reunión con Manuela Saavedra, Directora PRODEMU, 9 de junio de 2008

<sup>138</sup> Entrevista con María Eugenia Hirmas, 26 de mayo de 2008

7 entidades que componen esta Red<sup>139</sup>, y se dirigen básicamente a generar sinergias entre aquellas más afines o que puedan tener intereses en común.

Dado que la historia de estas fundaciones y corporaciones está asociada al interés de las sucesivas Primeras Damas por desarrollar un programa de su interés, la diversidad de propósitos entre estas instituciones es muy amplia. No obstante, a pesar de ello, el Panel estima que la pertenencia a esta Red no está enriqueciendo el desempeño institucional como pudiera hacerlo, existiendo recursos en este espacio (contactos, aprendizajes, servicios) que no son aprovechados en todo su potencial.

#### **(d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)**

La Fundación no contempla mecanismos de participación de sus usuarias en ninguna instancia de los procesos de producción de los componentes. Como se señaló en el capítulo descriptivo, con excepción de tres subcomponentes que consideran la participación activa de sus destinatarias en la ejecución de los programas, pero no existen instancias que involucre a las destinatarias en el diseño de la oferta institucional, en el seguimiento o en el control de los compromisos.

En términos generales, es deseable que existan estos mecanismos en programas como los desarrollados por PRODEMU, cuyo foco de acción es el “empoderamiento” de sus destinatarias y el desarrollo de su potencial para emprender, lo que por definición es variable en términos de la diversidad de situaciones que viven. Adicionalmente, se requiere también que las mujeres ejerciten su capacidad de identificación de necesidades y de soluciones a sus problemas. Por ello se evalúa como un aspecto negativo que la institución no cuente con mecanismos de participación y control social.

Por otra parte, dado que la estrategia institucional se implementa a través de una propuesta socioeducativa, genera eficiencia que las destinatarias evalúen la pertinencia de los contenidos y metodologías. Así también, parte relevante del componente 2, Capital social y ciudadanía, apunta a fortalecer la participación de las mujeres en espacios públicos y específicamente su capacidad de control social, por lo que, por coherencia institucional, debiera manifestarse también en espacios de participación hacia el desempeño general de la institución.

En una definición amplia de participación<sup>140</sup>, se señala que la circulación de información es un requisito necesario para que puedan establecerse instancias de interlocución entre destinatarios y ejecutores de un programa público. En el caso de PRODEMU, no se encuentra información disponible de fácil acceso. Llama la atención, por ejemplo, que en el propio sitio web no se publique información que dé cuenta de aspectos básicos del quehacer institucional, como cuáles son los canales para participar, cómo se ejecutan los programas, resultados alcanzados, los equipos, memorias institucionales, espacios para foros o comentarios de las usuarias, entre muchos otros.

---

<sup>139</sup> Las instituciones son: Fundación de la Familia, Fundación Artesanías de Chile, Centro Cultural Matucana 100, Fundación Tempos Nuevos y su museo interactivo MIM, Fundación Todo Chile Enter, Fundación Integra, Fundación Orquestas Juveniles y Fundación PRODEMU

<sup>140</sup> “En términos generales la participación ciudadana se refiere a la relación activa entre los ciudadanos y el Estado, encaminada al ejercicio o ampliación de sus derechos, cuyo componente básico está constituido por la comunicación entre ambos, a través de la circulación de información, y el establecimiento de mecanismos de escucha o consulta. La comunicación entre los ciudadanos y el estado posee diversos grados de compromiso que comprenden desde la difusión, a la escucha, al establecimiento de consensos y los acuerdos vinculantes. En tal sentido, la participación ciudadana potencia sin reemplazar los mecanismos de representación política democrática”. Tomado de: Vicente Espinoza (Coordinador), Claudia Alday, Andrea Peroni, “Informe final de evaluación. Programa Participación Ciudadana. Ministerio Secretaría General de Gobierno”, DIPRES, 2007.



## **2.2 Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes**

Como ya fuera mencionado, en el caso de los programas propios no existen instrumentos con los que se focalice ni procedimientos para la focalización. En la práctica, los requisitos establecidos para los programas son criterios orientadores para las gestoras de proyectos. No existen mecanismos reales de selección de beneficiarias. Se confía en la auto-selección de las mujeres, dada por el tipo de programa que se ofrece, el horario y los lugares donde se realiza la difusión.

En el caso de programas en convenio la selección la realiza la institución mandante. La Fundación entrega servicios a las beneficiarias determinadas, sin chequear que correspondan a su perfil de usuarias. Las gestoras son el único control (informal) en terreno de que las usuarias corresponden al perfil de la Fundación.

La institución restringe su labor al trabajo con mujeres, atributo que es de fácil chequeo. Salvo uno de los programas en convenio (Apoyo a la dinámica familiar), la invitación a participar en los programas se realiza sólo a las mujeres y existe una selección natural de las usuarias.

Es conveniente crear instrumentos simples que permitan la efectiva selección de beneficiarias de acuerdo a los criterios establecidos por cada programa, sobre todo en el contexto que los programas de la institución tienen una baja cobertura en relación a la población potencial. Podría utilizarse la ficha de inscripción que existe actualmente, asegurando su correcto llenado, en lo posible con documentos que respalden parte de la información requerida si es que existen. Sería necesario, especialmente asegurar que se complete la información de ingresos de las mujeres y sus hogares, de forma de poder construir el ingreso per cápita<sup>141</sup> y de esta forma caracterizar a las postulantes por nivel de pobreza. Alternativamente, podría utilizarse la Ficha de Protección Social, previa coordinación con Mideplan para su uso.

Es fundamental que las gestoras o las encargadas provinciales utilicen la información de la ficha para priorizar entre potenciales beneficiarias en caso de existir exceso de demanda por un programa. En aquellos programas en que no se llenen los cupos esta información puede servir como insumo para conocer la población a la que se está llegando y eventualmente tomar decisiones de cambios de horario, lugar y estrategias de difusión que permitan reorientar la oferta hacia los grupos de interés.

## **2.3 Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

Las transferencias a las unidades ejecutoras se realizan con regularidad desde el nivel central y de acuerdo a las planificaciones. Los convenios nacionales que transfieren recursos a la institución, también siguen un curso regular y no han existido mayores inconvenientes que perjudiquen los plazos u oportunidad de la acción. Las transferencias a terceros como ejecutores son menores en términos de volumen en el conjunto de acciones que realiza la institución, desde que se decidió en el 2006 internalizar al personal ejecutor

Los criterios de asignación de recursos entre regiones, componentes y al interior de los componentes siguen la misma lógica: costo per cápita de cada programa y comportamiento histórico de coberturas y presupuesto. En este sentido, el Panel los considera insuficientes, puesto que no están ligados a una perspectiva estratégica respecto de aquellos resultados que se quieren priorizar.

---

<sup>141</sup> Típicamente se pregunta un tramo de ingreso, donde éste tiene una alta variabilidad que dificulta construir la variable en cuestión. Para el año 2007 recién se pregunta ingreso mensual estimado y otros ingresos, pero no es posible construir un buen estimador de ingreso total familiar.

Como se describió, la mayor parte de los servicios son ejecutados por la propia institución. La transferencia de recursos se realiza entre el nivel central y las direcciones regionales y de éstas a las provinciales. Para ello, se ha construido un sistema de rendiciones y traspasos de fondos que funcionan con regularidad y oportunidad, pero consume importantes horas de las jornadas de las Directoras Ejecutivas Regionales y Provinciales, particularmente en relación a los programas financiados por la Ley de Presupuestos y cuyas rendiciones deben ser entregadas al SERNAM en forma mensual. El Panel no tuvo evidencias de la existencia de demoras en la ejecución de acciones en los distintos subcomponentes que se debieran a dificultades en los traspasos de recursos.

En el caso de los cursos ejecutados por externos, tampoco se recogió evidencia de demoras en los pagos.

## **2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable**

Los antecedentes recogidos permiten dar cuenta de un esfuerzo creciente y sostenido por generar un sistema riguroso de seguimiento y evaluación de los diversos proyectos que lleva adelante la Fundación. Es así como a la creación del SIGEP en 2003, se le suma la realización de evaluaciones anuales de la gestión, todas ellas externas, salvo la del año 2005 que se hizo como evaluación del propio personal interno. Actualmente (2008), la propia institución está implementando la construcción de una línea de base en cada proyecto, es decir en cada uno de los programas que a nivel local se ejecuta, referida a la caracterización de cada una de las participantes en las diferentes actividades de la oferta programática en torno a variables de nivel socioeconómico y competencias personales.

El SIGEP entrega información relevante para el acompañamiento a la gestión y los informes trimestrales que se emiten respecto de cobertura y avance en la ejecución de los proyectos, los que permiten tener un panorama oportuno para la toma de decisiones. Del mismo modo, la institución cuenta con informes de gestión anuales para todo el periodo en evaluación que permiten conocer el quehacer institucional con claridad y transparencia, tanto respecto del origen de los recursos, como de las coberturas de las acciones a nivel regional y nacional. Ello es especialmente relevante para una fundación como PRODEMU que busca generar alianzas y convenios con otras instituciones públicas y privadas y que, por tanto, requiere poder mostrar “sus números” con facilidad, actualidad y confiabilidad.

En este sentido, por los antecedentes recogidos, el SIGEP tiene una alta capacidad de almacenamiento de datos<sup>142</sup>, pero hasta el momento es efectivo en la entrega de reportes en grandes categorías, como las ya expresadas de cobertura y avance en la gestión, y no respecto de nuevas necesidades de información más precisa. De hecho, solicitudes del Panel respecto a caracterización de las usuarias en función de diversas variables no pudieron ser atendidas por la institución y se debió desarrollar un estudio complementario en el marco de la presente evaluación. De esta manera, el sistema tiene un gran potencial para el trabajo de la información producida por la institución, pero no es amigable hoy en su tratamiento, ni la institución aprovecha toda la información disponible. Este aspecto ya fue planteado por la evaluación realizada por la Consultora SUR en 2004. En 2008 se están implementando mejoras al Sistema que tienen como objetivo hacer más eficiente las salidas de información, automatizando consultas que hasta la fecha debían hacerse manualmente directamente de la base de datos.

Respecto del registro de la información producida por la Institución en la ejecución de los distintos subcomponentes, se ha notado un avance desde el 2004 a la fecha. Ello se puede apreciar en el

---

<sup>142</sup> Se puede registrar los datos de cada una de las participantes en los distintos proyectos.

siguiente cuadro construido en el marco del estudio complementario encargado en la presente evaluación<sup>143</sup>

**Cuadro N°14**  
**Número y porcentaje de datos perdidos, variables seleccionadas**

Observaciones totales*	Base 2004		Base 2005		Base 2006		Base 2007	
	Datos perdidos	Porcentaje**	Datos perdidos	Porcentaje	Datos perdidos	Porcentaje	Datos perdidos	Porcentaje
	71.993		75.846		68.007		22.340	
Sexo	918	1,28%	402	0,53%	45	0,07%	0	0,00%
Etnia	70.814	98,36%	73.609	97,05%	26.865	39,50%	509	2,28%
Composición del hogar	70.803	98,35%	73.624	97,07%	26.693	39,25%	0	0,00%
Jefe de hogar	70.818	98,37%	73.654	97,11%	26.984	39,68%	315	1,41%
Principal actividad	70.843	98,40%	73.674	97,14%	27.176	39,96%	757	3,39%
Está trabajando	70.793	98,33%	73.626	97,07%	26.735	39,31%	605	2,71%
Trabaja dependiente	70.793	98,33%	74.443	98,15%	54.035	79,46%	15.156	67,84%
Cuánto gana	70.793	98,33%	73.626	97,07%	26.735	39,31%	15.406	68,96%
Egresada	31.608	43,90%	50.438	66,50%	1.854	2,73%	0	0,00%
Componente	15.134	21,02%	12.653	16,68%	10.594	15,58%	0	0,00%

Fuente: Pincheira, N, "Estudio Complementario. Evaluación PRODEMU. Caracterización Población potencial y efectiva", junio 2008

En relación a un sistema de evaluación de las intervenciones, se aplican diversas formas según los proyectos, pero el Panel no obtuvo información que evidencie la manera en que estas evaluaciones retroalimentan el ciclo de desarrollo de los programas. De hecho, recomendaciones de la Evaluación de la Gestión realizada por la consultora SUR en 2004 no han sido recogidas en forma sistemática hasta el presente<sup>144</sup>.

Por otra parte, el Panel tuvo acceso a varias evaluaciones externas, algunas de ellas centradas en toda la gestión institucional, y otras en algunos de los programas, básicamente con convenio con otras instituciones. Entre ellas, fundamentalmente la realizada por Sur Consultores durante dos años seguidos (2003 y 2004) ha sido relevante para tener una noción de conjunto de las usuarias y conocer su nivel de satisfacción, así como ha aportado a construir indicadores y conceptos orientadores para medir los resultados (por ejemplo, la noción de habilitación y su traducción a formas de medirla).

La contratación de evaluaciones externas de resultados es una práctica institucional que se realiza anualmente a solicitud de la Dirección Ejecutiva. Lamentablemente, el Panel sólo pudo conocer la realizada para el año 2004, ya que el 2005 se realizó una evaluación interna y aún no se tienen los resultados del 2006 y la del 2007 se está contratando. De esta manera, las evaluaciones no siguen el ritmo de la planificación anual, lo que es necesario remediar para potenciar su utilidad. Es importante

<sup>143</sup> Nathan Pablo Pincheira Guzmán, "Estudio Complementario Evaluación PRODEMU. Caracterización población potencial y efectiva", Santiago, junio 2008.

<sup>144</sup> Tal como se señaló en la sección 1.10 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable, la institución ha realizado varias evaluaciones. Entre las citadas, destaca la de la consultora SUR que recomienda, entre otros aspectos, mejorar el ingreso de información al SIGEP, mejorar las instancias de participación, realizar acciones de seguimiento con las mujeres egresadas para conocer el impacto de la intervención, entre otras.

contar con estas evaluaciones ya que, al tratarse de una fundación, se requiere construir una política de rendición de cuentas para varios interlocutores para proyectarse con sostenibilidad. En este mismo sentido, llama la atención que no exista fácil acceso desde el sitio web a información institucional de sus resultados (proyectos realizados, participantes, evaluaciones de las usuarias, evaluaciones institucionales), formas de participar en los programas, equipos de trabajo, etc.

Respecto de la delegación de funciones en terceros, se realiza puntualmente para la contratación de expertos o facilitadores en capacitaciones de los subcomponentes. Existe un sistema de contratación que pasa por diversos controles (las direcciones provinciales deben enviar los antecedentes a la Dirección de Recursos Humanos), pero no así respecto de la evaluación del desempeño de estos profesionales. Para su control, se ejercen diversos mecanismos de seguimiento y supervisión, que responden a las prácticas comúnmente aceptadas en este aspecto (planillas de asistencia, informes, supervisión en terreno, entre otras). Existe una gran cantidad de proyectos que se ejecutan en todo el país, con alta dispersión temática y diversidad de modalidades de gestión (programas de diseño propios, convenios nacionales, convenios regionales); para este conjunto de proyectos, no se han diseñado instrumentos pertinentes de registro de aprendizajes y control (como banco de consultores, registro de evaluaciones, etc.). La información queda registrada en el SIGEP, no obstante no es procesada por la institución.

### 3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

##### 3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

El Cuadro N°15 presenta el número y porcentaje de atenciones asignadas<sup>145</sup> relativas a actividades de proceso<sup>146</sup> por región, con una reducción en el período de evaluación de 44,6%. Esta reducción corresponde a una caída en las atenciones de los componentes 1 y 2 (ver cuadro N° 16), con un alza observada para el componente 3 de 24,3% en el período 2004-2007.

Las razones que explican estas variaciones negativas tienen su origen en los cambios institucionales implementados a partir del año 2007 como consecuencia del proceso de planificación estratégica 2006-2010, donde se decidió internalizar la ejecución de los programas denominados institucionales (los que dependen del presupuesto vía SERNAM), para lo cual todo el personal a cargo de la ejecución fue incorporado a la institución, pasando a ser parte de su personal estable. Esto implicó que de contar con un conjunto de 1.500 monitores externos, se tiene actualmente 202 Gestoras de formación y Capacitación.

El Componente 3, Autonomía Económica, durante el periodo de evaluación incrementó el número de sus atenciones (24,3 %), debido principalmente a la creación y ejecución de un nuevo subcomponente "Abriendo las Puertas al Mundo del Trabajo", programa que es ejecutado a partir del año 2007 y que con más de 2.800 atenciones en ese año, genera un incremento de la productividad de este componente. Cabe señalar que este Componente basa parte de su cobertura en dos subcomponentes que son programas nacionales ejecutados en convenio con otras instituciones públicas: i) Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile solidario", que se ejecuta en convenio con el Ministerio del Trabajo, y ii) "Programa de Capacitación y Formación para mujeres rurales", que se realiza en convenio con INDAP y tiene un diseño especial para PRODEMU. A lo que se agrega, el subcomponente "Programa de Capacitación en Oficios", que se desarrolla con aportes empresariales (CODELCO, Asociación de Exportadores Manufactureros ASEXMA), a través de organismos técnicos certificados por SENCE. Todos estos subcomponentes, no se vieron afectados por el cambio de modalidad de ejecución realizado por PRODEMU a partir del año 2007 y que si afectaron a los componentes 1 y 2.

**Cuadro N° 15**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Asignadas, por región, años 2004-2007.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>XIV</b>							1.165	2,5	
<b>I</b>	3.682	4,3	3.104	3,1	1.936	2,5	1.136	2,4	-69,1
<b>II</b>	3.828	4,5	4.005	3,9	2.839	3,7	1.562	3,3	-59,2
<b>III</b>	2.614	3,1	3.874	3,8	2.253	3,0	1.509	3,2	-42,3
<b>IV</b>	4.523	5,3	6.143	6,1	3.928	5,2	2.450	5,2	-45,8
<b>V</b>	11.485	13,4	13.094	12,9	9.501	12,5	6.569	13,8	-42,8
<b>VI</b>	4.343	5,1	6.256	6,2	4.667	6,1	2.676	5,6	-38,4
<b>VII</b>	6.180	7,2	8.424	8,3	6.174	8,1	3.893	8,2	-37,0
<b>VIII</b>	14.070	16,4	14.655	14,4	14.307	18,8	7.597	16,0	-46,0
<b>IX</b>	4.371	5,1	8.259	8,1	4.494	5,9	2.515	5,3	-42,5
<b>X</b>	7.911	9,2	8.931	8,8	7.242	9,5	3.884	8,2	-50,9

<sup>145</sup> Las atenciones asignadas corresponden a la sumatoria de las inscripciones de mujeres registradas en los distintos cursos del país. Es relevante señalar que, para cada año, una mujer podría estar inscrita en más de un programa. Por esto, el número de mujeres asignadas debiera ser menor al número de atenciones asignadas.

<sup>146</sup> Las actividades de Proceso corresponden a procesos socioeducativos con objetivos claros y de mayor duración, son proyectos completos ejecutados en una provincia.

<b>XV</b>							328	0,7	
<b>XI</b>	2.738	3,2	3.768	3,7	3.240	4,3	1.460	3,1	-46,7
<b>XII</b>	2.546	3,0	2.907	2,9	2.385	3,1	1.207	2,5	-52,6
<b>XIII</b>	17.391	20,3	18.029	17,8	13.083	17,2	9.518	20,1	-45,3
<b>Total Nacional</b>	85.682	100	101.449	100	76.049	100	47.469	100	-44,6

Fuente: SIGEP

**Cuadro N° 16**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Asignadas, por componente, años 2004-2007.**

	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>Componente 1</b>	22.273	26,0	25.999	25,6	18.020	23,7	11.540	24,3	-48,2
<b>Componente 2</b>	54.213	63,3	66.820	65,9	48.987	64,4	24.497	51,6	-54,8
<b>Componente 3</b>	9.196	10,7	8.630	8,5	9.042	11,9	11.432	24,1	24,3
<b>Total Nacional</b>	85.682		101.449		76.049		47.469		-44,6

Fuente: SIGEP

Las atenciones egresadas corresponden a la sumatoria de los egresos registrados en los distintos cursos del país. Para cada año, una mujer podría egresar de más de un programa. Por esto, el número de mujeres egresadas debiera ser menor al número de atenciones egresadas.

El cuadro N°17 presenta el número y porcentaje de atenciones egresadas de actividades de proceso por región. Al igual que en el caso de las atenciones programadas y asignadas, se observa, para todas las regiones, una reducción en el número de atenciones en el período de evaluación. Esta reducción corresponde a una caída en las atenciones de los componentes 1 y 2, con un alza de las atenciones del componente 3 de 22,7%.

**Cuadro N° 17**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Egresadas, por región, años 2004-2007.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>XIV</b>							663	1,8	
<b>I</b>	1.846	2,5	2.328	2,7	1.718	2,6	980	2,6	-46,9
<b>II</b>	3.489	4,8	3.697	4,3	2.188	3,3	1.237	3,3	-64,5
<b>III</b>	2.165	3,0	3.208	3,7	1.883	2,8	1.263	3,3	-41,7
<b>IV</b>	3.214	4,4	4.826	5,6	2.976	4,5	2.106	5,6	-34,5
<b>V</b>	9.740	13,4	10.894	12,7	7.893	11,9	5.239	13,9	-46,2
<b>VI</b>	3.948	5,4	5.855	6,8	4.446	6,7	2.082	5,5	-47,3
<b>VII</b>	5.569	7,7	6.831	8,0	5.411	8,2	3.423	9,1	-38,5
<b>VIII</b>	11.011	15,2	11.836	13,8	13.082	19,7	5.847	15,5	-46,9
<b>IX</b>	4.313	5,9	7.516	8,8	3.927	5,9	2.095	5,5	-51,4
<b>X</b>	7.153	9,9	8.002	9,3	6.221	9,4	2.766	7,3	-61,3
<b>XV</b>							289	0,8	
<b>XI</b>	2.090	2,9	3.175	3,7	2.444	3,7	1.256	3,3	-39,9
<b>XII</b>	2.063	2,8	2.666	3,1	2.170	3,3	942	2,5	-54,3
<b>XIII</b>	15.916	21,9	14.761	17,2	11.925	18,0	7.615	20,1	-52,2
<b>Total Nacional</b>	72.517	100	85.665	100	66.284	100	37.803	100	-47,9

Fuente: SIGEP

**Cuadro N° 18**  
**Actividades de Proceso. Atenciones Egresadas, por componente, años 2004-2007.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>Componente 1</b>	19.018	26,2	21.085	24,6	15.203	22,9	9.540	25,2	-49,8
<b>Componente 2</b>	45.482	62,7	57.278	66,8	43.234	65,2	18.425	48,7	-59,5
<b>Componente 3</b>	8.017	11,1	7.302	8,5	7.847	11,8	9.838	26,0	22,7
<b>Total Nacional</b>	72.517		85.665		66.284		37.803		-47,9

Fuente: SIGEP

En relación a las actividades específicas, dado que corresponde a eventos puntuales, las atenciones asignadas y egresadas son equivalentes, así como el número de mujeres y atenciones. No existe información de atenciones programadas.

Como muestra el Cuadro N°19 la reducción en el número de actividades específicas durante el período 2004-2007 a nivel global, es mayor que para las actividades de proceso, alcanzando más de un 60% de disminución. Esta caída es particularmente notoria en las regiones III, IV, VIII y IX, con reducciones mayores al 70% de las atenciones. Al igual que en el caso de las actividades de proceso, sólo el componente 3 muestra un alza en el número de atenciones, siendo el componente 2 el que presenta una caída más fuerte (76,5%). La disminución más significativa ocurre el año 2007, en que las atenciones del componente 2 se reducen a un 27% del valor del 2006. Las causas de las variaciones: disminución en los componentes 1 y 2 y un incremento en el componente 3, corresponden a las mismas razones identificadas para las actividades de proceso.

**Cuadro N° 19**  
**Actividades de Específicas. Atenciones, por región, años 2004-2007.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2004-2007 (%)
		%		%		%		%	
<b>XIV</b>							4.382	5.8	
<b>I</b>	7.555	3.7	8.277	2.9	4.878	2.4	494	0.7	-93.5
<b>II</b>	9.828	4.8	15.704	5.4	7.059	3.5	3.621	4.8	-63.2
<b>III</b>	6.572	3.2	14.975	5.2	7.473	3.7	1.226	1.6	-81.3
<b>IV</b>	18.204	8.8	18.879	6.5	14.504	7.1	3.839	5.1	-78.9
<b>V</b>	27.305	13.2	31.596	10.9	29.793	14.7	14.004	18.5	-48.7
<b>VI</b>	5.214	2.5	15.597	5.4	11.211	5.5	4.082	5.4	-21.7
<b>VII</b>	20.643	10.0	40.744	14.1	18.458	9.1	8.926	11.8	-56.8
<b>VIII</b>	27.490	13.3	28.720	10.0	31.648	15.6	6.428	8.5	-76.6
<b>IX</b>	27.701	13.4	27.872	9.7	10.125	5.0	2.720	3.6	-90.2
<b>X</b>	18.082	8.8	28.924	10.0	22.516	11.1	5.985	7.9	-66.9
<b>XV</b>							1.508	2.0	
<b>XI</b>	5.030	2.4	11.023	3.8	13.035	6.4	3.784	5.0	-24.8
<b>XII</b>	2.247	1.1	8.656	3.0	5.460	2.7	1.782	2.4	-20.7
<b>XIII</b>	30.375	14.7	37.654	13.0	26.747	13.2	12.751	16.9	-58.0
<b>Total Nacional</b>	206.246		288.621		202.907		75.532		-63.4

Fuente: SIGEP

**Cuadro N° 20**  
**Actividades de Específicas. Atenciones, por componente, años 2004-2007.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>Componente 1</b>	34.195	16,6	57.051	19,8	37.844	18,7	24.701	32,7	-27,8
<b>Componente 2</b>	161.004	78,1	206.120	71,4	141.788	69,9	37.829	50,1	-76,5
<b>Componente 3</b>	11.047	5,4	17.488	6,1	14.892	7,3	13.002	17,2	17,7
<b>Total Nacional</b>	206.246		288.621		202.907		75.532		-63,4

Fuente: SIGEP

Como se observa en el Cuadro N° 21, en términos de número de atenciones por mujer egresada, aunque con fluctuaciones, se ha mantenido estable para el período de evaluación. Problemas con los datos del SIGEP no hacen confiables las interpretaciones de este indicador por componente para todos los años excepto el 2007 (precisar razón: “número no menor de los datos sin información”). Este año se aprecia que el componente 2 es el que muestra una menor, con un promedio de 2,3 atenciones por mujer durante el mismo año, mientras que los componentes 1 y 3 presentan un promedio de 1,5 atenciones por mujer.

**Cuadro N° 21**  
**Atenciones por Mujer Egresada**

Componente	2004			2005			2006			2007		
	Atenc. (A)	Mujeres (B)	A/B	Atenc. (A)	Mujeres (B)	A/B	Atenc. (A)	Mujeres (B)	A/B	Atenc. (A)	Mujeres (B)	A/B
<b>C1</b>	19.018	4.582	4,2	21.085	6.940	3,0	15.203	7.750	2,0	9.540	6.439	1,5
<b>C2</b>	45.482	19.923	2,3	57.278	9.357	6,1	43.234	38.785	1,1	18.425	8.046	2,3
<b>C3</b>	8.017	2.402	3,3	7.302	1.273	5,7	7.847	5.188	1,5	9.838	6.420	1,5
<b>Sin información</b>		9.306	0,0		3.714	0,0		9.521	0,0			
<b>Total</b>	72.517	36.213	2,0	85.665	21.284	4,0	66.284	61.224	1,1	37.803	20.905	1,8

Fuente: SIGEP

Con relación a la evolución de la calidad técnica de los componentes, si se analizan los indicadores de calidad para el componente 1, tenemos que estos presentan, en el periodo evaluado, porcentaje positivos superiores al 70%. En efecto, el indicador “Relación entre mujeres que mejoran su autoestima y el total de mujeres que participan en el componente”, alcanzó en el año 2004 un 78%, mientras que el año 2007 llegó al 75%. Los mismo ocurre con el indicador “Relación entre mujeres que mejoran sus posibilidades y oportunidades de inserción social y el total de mujeres que participan del componente 1” que obtiene cifras en torno al 80 % para todo el periodo. Las variaciones registradas, en opinión del panel, permiten señalar que el Componente 1 mantiene una tendencia de altos niveles de satisfacción de sus beneficiarias. No se cuenta con información si la cuantificación de estos indicadores contempla a todas las mujeres participantes, así como el tamaño de la muestra y si ésta es representativa.

El componente N° 2, Capital Social y Construcción de Ciudadanía, presenta un indicador de calidad con resultados similares. Se tiene que el indicador “Mujeres habilitadas socialmente respecto del total del mujeres atendidas en el componente 2”, presenta valores superiores al 70%, logrando 82% positivo el año 2005 y el 78% de percepciones positivas el año 2007. Estos resultados permiten concluir que las beneficiarias mantienen un alto nivel de satisfacción de su paso por el componente en el periodo



evaluado. No se cuenta con información si la cuantificación de estos indicadores contempla a todas las mujeres participantes.

El componente N° 3, Autonomía Económica, es el único componente que presenta un indicador de calidad por debajo del 70% de evaluaciones positivas. En efecto, el porcentaje de mujeres que consideran que haber participado en PRODEMU mejoró sus posibilidades y oportunidades de inserción laboral es del 40% para cada año del periodo evaluado 2004-2007. El siguiente cuadro presenta los indicadores señalados:

**Cuadro N° 22**  
**Indicadores de Calidad, Nivel del Propósito**

NOMBRE	Fórmula de Cálculo	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Estimación 2007
Relación entre mujeres que mejoran su autoestima y el total de mujeres que participan del componente 1	(N° de mujeres que consideran que haber participado en la intervención mejoró su autoestima/N° de mujeres que participan del componente)*100	78% (17306/22273) *100	71% (18968/26716) *100	78% (13986/18024) *100	75% (5859/7770) *100
Relación entre mujeres que mejoran sus posibilidades y oportunidades de inserción social y el total de mujeres que participan del componente 1	(N° de mujeres que consideran que haber participado en Prodemu mejoró sus posibilidades y oportunidades de inserción social /N° de mujeres que participan del componente)*100	79% (15081/19018) *100	82% (18475/22586) *100	83% (12706/15291) *100	81% (5332/6550) *100
Mujeres habilitadas socialmente respecto del total de mujeres atendidas en el componente 2	(N° de mujeres que se consideran habilitadas /N° total de mujeres atendidas en el componente)*100	75% (40768/54213)*100	82% (56065/68206)*100	77% (38079/49389)*100	78% (17990/23005)*100
Relación entre mujeres que mejoran sus posibilidades y oportunidades de inserción laboral y el total de mujeres que participan del componente 3	(N° de mujeres que consideran que haber participado en Prodemu mejoró sus posibilidades y oportunidades de inserción laboral /N° de mujeres que participan del componente)*100	40% (3678/9196)*100	40% (3497/8635)*100	40% (3639/9030)*100	40% (3665/9095)*100

Fuente: Matriz de cuantificación de indicadores PRODEMU

### 3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito

#### 3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito

Si se observa el indicador nivel de logro, en la tabla siguiente, se tiene que la mayoría de las mujeres beneficiadas, sobre el 75% para todos los años del periodo de evaluación, se auto perciben como habilitadas socialmente, con capacidades emprendedoras o económicamente. El panel considera que estos resultados son positivos pero se requiere como medio de verificación algún otro elemento que no sea la sola declaración de las beneficiarias (indicadores de resultados intermedios y finales en función de la cuantificación de variables objetivas). También se cuenta con un indicador de calidad a nivel del propósito que permite constatar que las mujeres beneficiarias egresadas, que se declara satisfecha con la intervención de PRODEMU, es del 100%, es decir todas las participantes, en el periodo evaluado está satisfecha con el trabajo de la Fundación.

**Cuadro N° 23**  
**Indicadores de Calidad, Nivel del Propósito**

NOMBRE	Fórmula de Cálculo	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Estimación 2007
CALIDAD/RESULTADO FINAL Nivel de Satisfacción (Nivel propósito)	(N° de mujeres que se declara satisfecha con la intervención/Total de mujeres egresadas)*100	92% (67005/72517) *100	95% (88128/93159) *100	93% (63624/68048) *100	93% (34764/37181) *100
CALIDAD/RESULTADO FINAL Nivel de logro (Nivel Propósito)	(N° de mujeres habilitadas/ Total de mujeres egresadas)*100	75.3% (54605.0/72517.0) *100	80.6% (75086.0/93159.0)*100	76.8% (52260.0/68048.0) *100	77.6% (28852.0/37181.0) *100

Fuente: matriz de cuantificación de indicadores PRODEMU

Con respecto a las tasas de egreso, se tiene que los porcentajes de mujeres que completan sus procesos formativos en cualquiera de los tres componentes son iguales o superiores al 84% en todos los años del periodo de evaluación. Incluso, en el año 2005 se obtiene un 92% de egreso en el componente 2, Capacidad Emprendedora y Redes, aspecto que es evaluado como positivo, por cuanto la gran mayoría de beneficiarias cumple en forma íntegra su paso por los diferentes componentes o programas, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 24**  
**Indicadores de Tasa de Egreso**

	Fórmula de Cálculo	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Estimación 2007
Tasa de Egreso Componente 1	(N° de mujeres que completan el proceso de intervención/N° total de mujeres asignadas)*100	85% (19018/22273)*100	85% (22586/26716) *100	85% (15291/18024) *100	84% (6550/7770) *100
Tasa de Egreso Componente 2	(N° de mujeres que completan el proceso de intervención / N° total de mujeres asignadas/N° total de mujeres asignadas)*100	84% (45482/54213)*100	92% (63083/68206) *100	91% (44873/49389) *100	89% (20543/23005) *100
Tasa de Egreso Componente 3	(N° de mujeres que completan el proceso de intervención /N° total de mujeres asignadas)*100	87% (8017/9196)*100	87% (7490/8635)*100	87% (7862/9030) *100	88% (7967/9095)*100

Fuente: Matriz de ML de cuantificación de indicadores

El Panel considera que con base a los actuales indicadores a nivel del logro del Propósito del Programa, no es posible analizar adecuadamente el cumplimiento del mismo. No obstante, si es posible señalar que la Fundación cumple con altos niveles de satisfacción de las beneficiarias egresadas y con altos niveles de tasa de egreso para todo el periodo de evaluación 2004-2007. Pero, al mismo tiempo se debe indicar que se requieren otros indicadores de desempeño, especialmente aquellos que dan cuenta de la eficacia y de los resultados finales e intermedios del Programa y que son factibles de obtener por medio de evaluaciones de impacto que cuenten con grupos de control; para emitir un juicio evaluativo concluyente respecto del nivel de logro del propósito.

### 3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa

La caracterización de las beneficiarias efectivas se realiza utilizando los datos del SIGEP para los años 2004, 2005, 2006 y 2007. Una importante limitación de esta base es su calidad, ya que existe un alto

porcentaje de “datos perdidos” que impide caracterizar adecuadamente a las mujeres asignadas y egresadas. Es destacable que este problema se ha ido reduciendo desde el año 2005, sin embargo, el año 2007 todavía presenta una alta tasa de “datos perdidos” en algunas variables relevantes para la evaluación (Cuadro N° 14, sección II.2.4)<sup>147</sup>. Esto puede explicar la no coincidencia en las tasas de egreso para los años 2004 y 2005 de los cuadros de esta sección y los correspondientes de la sección anterior.

Se observa que el número de beneficiarios efectivos asignados<sup>148</sup> se ha reducido en el tiempo, con la caída más importante el año 2007 respecto del 2006. Esto se relaciona con el período en el que se elabora y pone en marcha el Plan Estratégico 2006-2010, cambiando la orientación de la intervención con las mujeres, lo que deriva en una nueva oferta programática y coberturas más bajas para implementar los nuevos programas. Esto afectó principalmente a los componentes 1 y 2, no así al componente 3 que tenía ya un bajo número de beneficiarias. A nivel regional, las reducciones más importantes son en la VII y VIII regiones (más de 80%), y la menor en la III (50%). Previo al nuevo Plan Estratégico, las regiones que concentraban un mayor número de beneficiarias eran la Metropolitana, la VIII y la V (con 11.600, 13.400 y 8.600, respectivamente), para luego ser la Metropolitana, la V y la X (4.700, 3.500 y 2.500, respectivamente).

**Cuadro N° 25**  
**Beneficiarios efectivos asignados, por región.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
I	3.025	4,2	1.939	2,6	1.492	2,2	815	3,7	-73,1
II	3.038	4,2	2.624	3,5	2.384	3,5	746	3,4	-75,4
III	2.133	3,0	2.600	3,4	2.082	3,1	1.063	4,8	-50,2
IV	3.662	5,1	4.327	5,7	3.391	5,0	946	4,2	-74,2
V	9.875	13,7	9.405	12,4	8.555	12,6	3.539	15,9	-64,2
VI	3.729	5,2	4.657	6,2	4.076	6,0	2.155	9,7	-42,2
VII	5.426	7,5	6.700	8,9	5.985	8,8	836	3,8	-84,6
VIII	12.410	17,2	11.853	15,7	13.385	19,7	2.153	9,7	-82,7
IX	3.607	5,0	7.001	9,3	3.734	5,5	1.325	6,0	-63,3
X	6.566	9,1	7.199	9,5	6.721	9,9	2.539	11,4	-61,3
XI	2.009	2,8	2.419	3,2	2.485	3,7	812	3,6	-59,6
XII	1.994	2,8	2.042	2,7	1.873	2,8	610	2,7	-69,4
R.M.	14.501	20,1	12.909	17,1	11.648	17,2	4.724	21,2	-67,4
<b>Total Nacional</b>	<b>71.975</b>	<b>100</b>	<b>75.675</b>	<b>100</b>	<b>67.811</b>	<b>100</b>	<b>22.263</b>	<b>100</b>	<b>-69,1</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

Sin embargo, mirando la evolución de los beneficiarios efectivos egresados<sup>149</sup> las conclusiones difieren. Si bien para el total nacional se observa una reducción en el número de beneficiarios, a nivel regional existen incluso regiones en que hay incrementos. En particular las regiones VI y IX, que eran las con un menor número de beneficiarias en 2004, aumentan significativamente su número de beneficiarios egresados.

<sup>147</sup> Mayor detalle sobre los datos del SIGEP en Estudio Complementario

<sup>148</sup> Las mujeres asignadas son aquellas que se inscriben en los proyectos, mientras que las egresadas son el subconjunto de éstas que asiste regularmente a los mismos y cumple con los requisitos de participación que éstos exigen.

<sup>149</sup> Las mujeres egresadas son el subconjunto de mujeres asignadas que asiste regularmente a los mismos y cumple con los requisitos de participación que éstos exigen.

**Cuadro N° 26**  
**Beneficiarios efectivos egresados, por región.**

Región	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
I	644	1,8	395	1,9	1.316	2,1	738	3,5	14,6
II	2.372	6,6	931	4,4	1.827	3,0	663	3,2	-72,0
III	1.350	3,7	1.385	6,5	1.736	2,8	951	4,5	-29,6
IV	1.662	4,6	1.378	6,5	2.560	4,2	864	4,1	-48,0
V	5.651	15,6	2.308	10,8	7.524	12,3	3.464	16,6	-38,7
VI	303	0,8	330	1,6	4.012	6,6	2.013	9,6	564,4
VII	2.977	8,2	1.767	8,3	5.812	9,5	825	3,9	-72,3
VIII	8.483	23,4	2.731	12,8	12.577	20,5	2.092	10,0	-75,3
IX	346	1,0	1.722	8,1	3.544	5,8	1.280	6,1	269,9
X	2.927	8,1	1.282	6,0	5.885	9,6	2.457	11,8	-16,1
XI	1.153	3,2	481	2,3	1.957	3,2	708	3,4	-38,6
XII	1.427	3,9	583	2,7	1.723	2,8	525	2,5	-63,2
XIII	6.918	19,1	5.991	28,1	10.771	17,6	4.325	20,7	-37,5
<b>Total Nacional</b>	36.213	100,0	21.284	100,0	61.244	100,0	20.905	100,0	-42,3

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

La diferencia en el comportamiento numérico de los individuos asignados y egresados se explica por las tasas de egresos que existen en las distintas regiones. Llama la atención que la tasa de egreso mejoró significativamente desde el 2006, llegando a valores sobre el 90% a nivel nacional. A nivel regional se pasa de una gran diversidad de tasas de egreso entre regiones el año 2004 a una tasa mayor al 86% el año 2007 para todas las regiones. Estos indicadores son una señal muy positiva respecto del funcionamiento de los programas de la Institución luego de la implementación del nuevo Plan Estratégico.

**Cuadro N° 27**  
**Tasa de egreso, por región.**

Región	2004			2005			2006			2007		
	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%
I	3.025	644	21,3	1.939	395	20,4	1.492	1.316	88,2	815	738	90,6
II	3.038	2.372	78,1	2.624	931	35,5	2.384	1.827	76,6	746	663	88,9
III	2.133	1.350	63,3	2.600	1.385	53,3	2.082	1.736	83,4	1.063	951	89,5
IV	3.662	1.662	45,4	4.327	1.378	31,8	3.391	2.560	75,5	946	864	91,3
V	9.875	5.651	57,2	9.405	2.308	24,5	8.555	7.524	87,9	3.539	3.464	97,9
VI	3.729	303	8,1	4.657	330	7,1	4.076	4.012	98,4	2.155	2.013	93,4
VII	5.426	2.977	54,9	6.700	1.767	26,4	5.985	5.812	97,1	836	825	98,7
VIII	12.410	8.483	68,4	11.853	2.731	23,0	13.385	12.577	94,0	2.153	2.092	97,2
IX	3.607	346	9,6	7.001	1.722	24,6	3.734	3.544	94,9	1.325	1.280	96,6
X	6.566	2.927	44,6	7.199	1.282	17,8	6.721	5.885	87,6	2.539	2.457	96,8
XI	2.009	1.153	57,4	2.419	481	19,9	2.485	1.957	78,8	812	708	87,2
XII	1.994	1.427	71,6	2.042	583	28,6	1.873	1.723	92,0	610	525	86,1
XIII	14.501	6.918	47,7	12.909	5.991	46,4	11.648	10.771	92,5	4.724	4.325	91,6
<b>Total Nacional</b>	71.975	36.213	50,3	75.675	21.284	28,1	67.811	61.244	90,3	22.263	20.905	93,9

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

El análisis por grupo de edad sugiere que la reducción en el número de beneficiarios, tanto asignados como egresados, cae para todos los grupos. Por otra parte, las beneficiarias se concentran principalmente entre los 25 y los 54 años, lo que está en línea con la definición de población potencial de la Institución. Al igual que en el caso anterior, el año 2007 la tasa de retención es mayor al 93% para

todas excepto uno de los grupos (para el grupo de 15 a 24 años es de 89%). El año 2004 las tasas de retención estaban alrededor del 50% y eran más disímiles entre grupos de edad.

**Cuadro N° 28**  
**Beneficiarios efectivos asignados, por grupo de edad.**

Edad	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
	Asignados	%	Asignados	%	Asignados	%	Asignados	%	
Menor de 15	1.823	2,5	962	1,3	1.315	1,9	88	0,4	-95,2
De 15 a 24	9.566	13,3	9.949	13,1	8.584	12,7	2.477	11,1	-74,1
De 25 a 34	17.530	24,4	17.258	22,8	15.032	22,2	4.575	20,5	-73,9
De 35 a 44	19.854	27,6	20.415	27,0	17.706	26,1	6.055	27,2	-69,5
De 45 a 54	12.288	17,1	13.988	18,5	13.002	19,2	4.919	22,1	-60,0
De 55 a 64	6.850	9,5	8.388	11,1	7.765	11,5	2.924	13,1	-57,3
Mayor a 64	4.064	5,6	4.715	6,2	4.407	6,5	1.225	5,5	-69,9
<b>Total Nacional</b>	<b>71.975</b>	<b>100</b>	<b>75.675</b>	<b>100</b>	<b>67.811</b>	<b>100</b>	<b>22.263</b>	<b>100</b>	<b>-69,1</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

**Cuadro N° 29**  
**Beneficiarios efectivos egresados, por grupo de edad.**

Edad	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
Menor de 15	814	2,2	203	1,0	1.067	1,7	86	0,4	-89,4
De 15 a 24	5.003	13,8	3.081	14,5	7.582	12,4	2.193	10,5	-56,2
De 25 a 34	8.955	24,7	4.912	23,1	13.358	21,8	4.274	20,4	-52,3
De 35 a 44	10.430	28,8	5.843	27,5	16.004	26,1	5.745	27,5	-44,9
De 45 a 54	6.088	16,8	3.881	18,2	11.900	19,4	4.678	22,4	-23,2
De 55 a 64	3.265	9,0	2.288	10,7	7.199	11,8	2.774	13,3	-15,0
Mayor a 64	1.658	4,6	1.076	5,1	4.134	6,8	1.155	5,5	-30,3
<b>Total Nacional</b>	<b>36.213</b>	<b>100,0</b>	<b>21.284</b>	<b>100,0</b>	<b>61.244</b>	<b>100,0</b>	<b>20.905</b>	<b>100,0</b>	<b>-42,3</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

**Cuadro N° 30**  
**Tasa de egreso, por grupo de edad.**

Edad	2004			2005			2006			2007		
	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%
Menor de 15	1.823	814	44,7	962	203	21,1	1.315	1.067	81,1	88	86	97,7
De 15 a 24	9.566	5.003	52,3	9.949	3.081	31,0	8.584	7.582	88,3	2.477	2.193	88,5
De 25 a 34	17.530	8.955	51,1	17.258	4.912	28,5	15.032	13.358	88,9	4.575	4.274	93,4
De 35 a 44	19.854	10.430	52,5	20.415	5.843	28,6	17.706	16.004	90,4	6.055	5.745	94,9
De 45 a 54	12.288	6.088	49,5	13.988	3.881	27,7	13.002	11.900	91,5	4.919	4.678	95,1
De 55 a 64	6.850	3.265	47,7	8.388	2.288	27,3	7.765	7.199	92,7	2.924	2.774	94,9
Mayor a 64	4.064	1.658	40,8	4.715	1.076	22,8	4.407	4.134	93,8	1.225	1.155	94,3
<b>Total Nacional</b>	<b>71.975</b>	<b>36.213</b>	<b>50,3</b>	<b>75.675</b>	<b>21.284</b>	<b>28,1</b>	<b>67.811</b>	<b>61.244</b>	<b>90,3</b>	<b>22.263</b>	<b>20.905</b>	<b>93,9</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

La mirada por componente muestra diferencias importantes. Primero, en términos de beneficiarios efectivos asignados, sólo el componente 3 aumenta su número de beneficiarios en el período 2004-2007. Los dos primeros componentes, en especial el componente 2, reducen el número de beneficiarios efectivos asignados a sus programas. Sin embargo, los datos de beneficiarios efectivos egresados por componente indican que sólo el componente 2 reduce su número de beneficiarios en el período 2004-2007, mientras que el incremento observado en el componente 3 se magnifica significativamente en relación a los beneficiarios asignados (de un 16% a un 167%). Por último, se aprecia una

homogenización de las tasas de egreso al final del período de evaluación, alcanzando valores mayores al 92% para todos los componentes.

**Cuadro N° 31**  
**Beneficiarios efectivos asignados, por componente.**

	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>Componente 1</b>	8.776	12,2	11.514	15,2	9.253	13,6	6.972	31,3	-20,6
<b>Componente 2</b>	42.185	58,6	45.900	60,7	42.170	62,2	8.529	38,3	-79,8
<b>Componente 3</b>	5.841	8,1	5.597	7,4	5.883	8,7	6.762	30,4	15,8
<b>Sin información</b>	15.173	21,1	12.664	16,7	10.505	15,5			
<b>Total Nacional</b>	71.975	100,0	75.675	100,0	67.811	100,0	22.263	100,0	-69,1

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

**Cuadro N° 32**  
**Beneficiarios efectivos egresados, por componente.**

	2004		2005		2006		2007		Variación 2007-2004 (%)
		%		%		%		%	
<b>Componente 1</b>	4.582	12,7	6.940	32,6	7.750	12,7	6.439	30,8	40,5
<b>Componente 2</b>	19.923	55,0	9.357	44,0	38.785	63,3	8.046	38,5	-59,6
<b>Componente 3</b>	2.402	6,6	1.273	6,0	5.188	8,5	6.420	30,7	167,3
<b>Sin información</b>	9.294	25,7	3.732	17,5	9.521	15,5			
<b>Total Nacional</b>	36.213	100,0	21.284	100,0	61.244	100,0	20.905	100,0	-42,3

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

**Cuadro N° 33**  
**Tasa de egreso, por componente.**

	2004			2005			2006			2007		
	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%	Asig.	Egr.	%
<b>Componente 1</b>	8.776	4.582	52,2	11.514	6.940	60,3	9.253	7.750	83,8	6.972	6.439	92,4
<b>Componente 2</b>	42.185	19.923	47,2	45.900	9.357	20,4	42.170	38.785	92,0	8.529	8.046	94,3
<b>Componente 3</b>	5.841	2.402	41,1	5.597	1.273	22,7	5.883	5.188	88,2	6.762	6.420	94,9
<b>Sin información</b>	15.173	9.294	61,3	12.664	3.732	29,5	10.505	9.521	90,6			
<b>Total Nacional</b>	71.975	36.213	50,3	75.675	21.284	28,1	67.811	61.244	90,3	22.263	20.905	93,9

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

### 3.2.3. Análisis de Cobertura

La comparación de los datos de población potencial y objetivo con los beneficiarios efectivos de la Fundación sugiere baja cobertura potencial de la Fundación, así como una baja cobertura en relación a la población objetivo. La cobertura potencial se encuentra bajo el 10% tanto considerando beneficiarios asignados como egresados. En el caso de la cobertura en términos de la población objetivo, considerar a los beneficiarios asignados en lugar de los egresados lleva a considerar logros bastante satisfactorios. Sólo el año 2007, en que las tasas de egreso son mayores al 90%, el indicador que se obtiene en ambos casos es similar. Consistente con la implementación del Plan Estratégico 2006-2010, la institución redujo la meta de atenciones de 85.000 a 60.000 en el período 2006-2007, sin embargo, el año 2007 se observa un nivel de cobertura objetivo significativamente más bajo que para los años anteriores. Esto evidencia la dificultad en la estimación de las metas al implementar el nuevo Plan, las que debieran ajustarse a futuro.

**Cuadro N° 34**  
**Cobertura Asignada. Años 2004-2007.**

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Beneficiarios Asignados	(Efectivos/Potencial) (%)	(Efectivos/Objetivo) (%)
2004	923.911	95.000	71.975	7,8	75,8
2005	831.756	95.000	75.675	9,1	79,7
2006	739.600	85.000	67.811	9,2	79,8
2007	665.829	60.150	22.263	3,3	37,0

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 35**  
**Cobertura Egresada. Años 2004-2007.**

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Beneficiarios Egresados	(Efectivos/Potencial) (%)	(Efectivos/Objetivo) (%)
2004	923.911	95.000	36.213	3,9	38,1
2005	831.756	95.000	21.284	2,6	22,4
2006	739.600	85.000	61.224	8,3	72,0
2007	665.829	60.150	20.905	3,1	34,8

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

La cobertura potencial es bastante disímil entre regiones, además de variable entre años. Para todos los años la XI región es la que presenta mayor cobertura potencial, alcanzando el 2007 un 31%, su valor más bajo en el período de evaluación. Además de ésta, las regiones que presentan coberturas más altas el año 2007 son la XII y la III, con valores de 19% y 14%, respectivamente. Por otra parte, la regiones con menor cobertura son la VII y VIII, con valores menores al 2% (Cuadros N°34 y N°35). No se realiza análisis de cobertura en relación a la población objetivo a nivel regional, ya que no se cuenta con la información de metas a este nivel de desagregación.

**Cuadro N° 36**  
**Cobertura Potencial Asignada por región. Años 2004-2007.**

Región	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)
I	27.531	3.025	11,0	24.186	1.939	8,0	20.840	1.492	7,2	18.308	815	4,5
II	16.094	3.038	18,9	13.545	2.624	19,4	10.996	2.384	21,7	9.254	746	8,1
III	18.835	2.133	11,3	14.112	2.600	18,4	9.389	2.082	22,2	7.035	1.063	15,1
IV	44.293	3.662	8,3	40.443	4.327	10,7	36.592	3.391	9,3	33.411	946	2,8
V	99.649	9.875	9,9	91.472	9.405	10,3	83.295	8.555	10,3	76.460	3.539	4,6
VI	47.943	3.729	7,8	40.425	4.657	11,5	32.907	4.076	12,4	27.747	2.155	7,8
VII	70.351	5.426	7,7	64.401	6.700	10,4	58.450	5.985	10,2	53.506	836	1,6
VIII	175.275	12.410	7,1	156.938	11.853	7,6	138.601	13.385	9,7	124.101	2.153	1,7
IX	82.956	3.607	4,3	71.838	7.001	9,7	60.719	3.734	6,1	52.581	1.325	2,5
X	74.429	6.566	8,8	64.297	7.199	11,2	54.164	6.721	12,4	46.790	2.539	5,4
XI	3.800	2.009	52,9	3.232	2.419	74,9	2.663	2.485	93,3	2.265	812	35,9
XII	5.325	1.994	37,4	4.335	2.042	47,1	3.344	1.873	56,0	2.722	610	22,4
XIII	257.430	14.501	5,6	242.535	12.909	5,3	227.640	11.648	5,1	214.469	4.724	2,2
Total Nacional	923.911	71.975	7,8	831.756	75.675	9,1	739.600	67.811	9,2	665.829	22.263	3,3

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 37**  
**Cobertura Potencial Egresada por región. Años 2004-2007.**

Región	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)
I	27.531	644	2,3	24.186	395	1,6	20.840	1.316	6,3	18.308	738	4,0
II	16.094	2.372	14,7	13.545	931	6,9	10.996	1.827	16,6	9.254	663	7,2
III	18.835	1.350	7,2	14.112	1.385	9,8	9.389	1.736	18,5	7.035	951	13,5
IV	44.293	1.662	3,8	40.443	1.378	3,4	36.592	2.560	7,0	33.411	864	2,6
V	99.649	5.651	5,7	91.472	2.308	2,5	83.295	7.524	9,0	76.460	3.464	4,5
VI	47.943	303	0,6	40.425	330	0,8	32.907	4.012	12,2	27.747	2.013	7,3
VII	70.351	2.977	4,2	64.401	1.767	2,7	58.450	5.812	9,9	53.506	825	1,5
VIII	175.275	8.483	4,8	156.938	2.731	1,7	138.601	12.577	9,1	124.101	2.092	1,7
IX	82.956	346	0,4	71.838	1.722	2,4	60.719	3.544	5,8	52.581	1.280	2,4
X	74.429	2.927	3,9	64.297	1.282	2,0	54.164	5.885	10,9	46.790	2.457	5,3
XI	3.800	1.153	30,3	3.232	481	14,9	2.663	1.957	73,5	2.265	708	31,3
XII	5.325	1.427	26,8	4.335	583	13,4	3.344	1.723	51,5	2.722	525	19,3
XIII	257.430	6.918	2,7	242.535	5.991	2,5	227.640	10.771	4,7	214.469	4.325	2,0
Total Nacional	923.911	36.213	3,9	831.756	21.284	2,6	739.600	61.224	8,3	665.829	20.905	3,1

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

Entre grupos de edad se observan también diferencias de cobertura potencial, las que se mantienen en el período de evaluación. Para el año 2007 la mayor cobertura la presentan los grupos más adultos: el grupo de 45 a 54 años (9%) y el de 55 a 64 años (8%) (Cuadros N°38 y N°39). No se realiza análisis de cobertura en relación a la población objetivo por grupo etáreo, ya que la Fundación define sus metas sólo en términos generales y no para grupos particulares.

**Cuadro N° 38**  
**Cobertura Potencial Asignada por grupo de edad. Años 2004-2007.**

Edad	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)
Menor de 15	0	1.823		0	962		0	1.315		0	88	
De 15 a 24	287.153	9.566	3,3	255624	9.949	3,9	224.095	8.584	3,8	112048	2.477	2,2
De 25 a 34	212.746	17.530	8,2	187348	17.258	9,2	161.949	15.032	9,3	80975	4.575	5,6
De 35 a 44	233.275	19.854	8,5	205865	20.415	9,9	178.455	17.706	9,9	89228	6.055	6,8
De 45 a 54	117.053	12.288	10,5	111784	13.988	12,5	106.514	13.002	12,2	53257	4.919	9,2
De 55 a 64	73.684	6.850	9,3	71136	8.388	11,8	68.587	7.765	11,3	34294	2.924	8,5
Mayor a 64	0	4.064		0	4.715		0	4.407		0	1.225	
Total Nacional	923.911	71.975	7,8	831.756	75.675	9,1	739.600	67.811	9,2	665.829	22.263	3,3

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006



**Cuadro N° 39**  
**Cobertura Potencial Egresada por grupo de edad. Años 2004-2007.**

Edad	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)
Menor de 15	0	814		0	203		0	1.067		0	86	
De 15 a 24	287.153	5.003	1,7	255624	3.081	1,2	224.095	7.582	3,4	112048	2.193	2,0
De 25 a 34	212.746	8.955	4,2	187348	4.912	2,6	161.949	13.358	8,2	80975	4.274	5,3
De 35 a 44	233.275	10.430	4,5	205865	5.843	2,8	178.455	16.004	9,0	89228	5.745	6,4
De 45 a 54	117.053	6.088	5,2	111784	3.881	3,5	106.514	11.900	11,2	53257	4.678	8,8
De 55 a 64	73.684	3.265	4,4	71136	2.288	3,2	68.587	7.199	10,5	34294	2.774	8,1
Mayor a 64	0	1.658		0	1.076		0	4.134		0	1.155	
<b>Total Nacional</b>	923.911	36.213	3,9	831.756	21.284	2,6	739.600	61.224	8,3	665.829	20.905	3,1

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

La desagregación por componente sugiere que cada componente alcanza una cobertura potencial de sólo 1% al año 2007, tanto si se considera el número de beneficiarios asignados o egresados. La cobertura en términos de población objetivo alcanza también valores relativamente bajos, levemente superiores al 10%. Destaca el movimiento durante el período de una cobertura centrada en el componente 2 a mayor homogeneidad en el número de beneficiarios entre componentes.

**Cuadro N° 40**  
**Cobertura Potencial Asignada por componente. Años 2004-2007.**

Componente	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)
C1	923.911	8.776	0,9	831.756	11.514	1,4	739.600	9.253	1,3	665.829	6.972	1,0
C2	923.911	42.185	4,6	831.756	45.900	5,5	739.600	42.170	5,7	665.829	8.529	1,3
C3	923.911	5.841	0,6	831.756	5.597	0,7	739.600	5.883	0,8	665.829	6.762	1,0
<b>Total Nacional</b>	923.911	71.975	7,8	831.756	75.675	9,1	739.600	67.811	9,2	665.829	22.263	3,3

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 41**  
**Cobertura Potencial Egresada por componente. Años 2004-2007.**

Componente	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Pot. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)
C1	923.911	4.582	0,5	831.756	6.940	0,8	739.600	7.750	1,0	665.829	6.439	1,0
C2	923.911	19.923	2,2	831.756	9.357	1,1	739.600	38.785	5,2	665.829	8.046	1,2
C3	923.911	2.402	0,3	831.756	1.273	0,2	739.600	5.188	0,7	665.829	6.420	1,0
<b>Total Nacional</b>	923.911	36.213	3,9	831.756	21.284	2,6	739.600	61.224	8,3	665.829	20.905	3,1

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 42**  
**Cobertura Objetivo Asignada por componente. Años 2004-2007.**

Componente	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Obj. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Obj. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Obj. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)	Pob. Obj. (A)	Benef. Asig.(B)	B/A (%)
<b>C1</b>	95.000	8.776	9,2	95.000	11.514	12,1	85.000	9.253	10,9	60.150	6.972	11,6
<b>C2</b>	95.000	42.185	44,4	95.000	45.900	48,3	85.000	42.170	49,6	60.150	8.529	14,2
<b>C3</b>	95.000	5.841	6,1	95.000	5.597	5,9	85.000	5.883	6,9	60.150	6.762	11,2
<b>Total Nacional</b>	95.000	71.975	75,8	95.000	75.675	79,7	85.000	67.811	79,8	60.150	22.263	37,0

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

**Cuadro N° 43**  
**Cobertura Objetivo Egresada por componente. Años 2004-2007.**

Componente	2004			2005			2006			2007		
	Pob. Obj. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Obj. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Obj. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)	Pob. Obj. (A)	Benef. Egr.(B)	B/A (%)
<b>C1</b>	95.000	4.582	4,8	95.000	6.940	7,3	85.000	7.750	9,1	60.150	6.439	10,7
<b>C2</b>	95.000	19.923	21,0	95.000	9.357	9,8	85.000	38.785	45,6	60.150	8.046	13,4
<b>C3</b>	95.000	2.402	2,5	95.000	1.273	1,3	85.000	5.188	6,1	60.150	6.420	10,7
<b>Total Nacional</b>	95.000	36.213	38,1	95.000	21.284	22,4	85.000	61.224	72,0	60.150	20.905	34,8

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP, CASEN 2003 y 2006

### 3.2.4. Focalización del Programa

Si bien lo más interesante sería determinar la correcta focalización de los programas en términos de ingresos, esto no es posible ya que con la información que se registra en la Ficha de Inscripción no puede construirse el ingreso *per capita* del hogar<sup>150</sup>. Sin embargo, los resultados del Estudio Complementario indican que existen problemas de focalización de los programas: (1) se atienden individuos fuera de los grupos de edad definidos como parte de la población de la Fundación (el año 2007 5,5% de las beneficiarias tienen 65 años y más y 0,4% son menores de 15 años) (Cuadros N°44 y N°45); (2) existen beneficiarios hombres (3% el año 2007, principalmente en el componente 2) (Cuadro N°46 y N°47). En este último caso no existiría un problema real de selección, ya que se debe a que en el Programa Un Barrio para mi Familia, en que es beneficiaria la familia, puede ser asignado como beneficiario cualquiera de sus miembros. Por otra parte, al no existir listas de espera (salvo en el Programa Mejorando mi Negocio) en la práctica no se realiza selección entre las mujeres que postulan.

**Cuadro N° 44**  
**Individuos asignados, por grupo de edad.**

Edad	2004		2005		2006		2007	
	Asignadas	%	Asignadas	%	Asignadas	%	Asignadas	%
<b>Menor de 15</b>	1.823	2,5	962	1,3	1.315	1,9	88	0,4
<b>De 15 a 24</b>	9.566	13,3	9.949	13,1	8.584	12,7	2.477	11,1
<b>De 25 a 34</b>	17.530	24,4	17.258	22,8	15.032	22,2	4.575	20,5
<b>De 35 a 44</b>	19.854	27,6	20.415	27,0	17.706	26,1	6.055	27,2
<b>De 45 a 54</b>	12.288	17,1	13.988	18,5	13.002	19,2	4.919	22,1
<b>De 55 a 64</b>	6.850	9,5	8.388	11,1	7.765	11,5	2.924	13,1
<b>Mayor a 64</b>	4.064	5,6	4.715	6,2	4.407	6,5	1.225	5,5
<b>Total Nacional</b>	71.975	100	75.675	100	67.811	100	22.263	100

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

<sup>150</sup> La Ficha de Ingreso registra el ingreso de la mujer, no de los miembros del hogar en que vive.

**Cuadro N° 45**  
**Individuos egresados, por grupo de edad.**

Edad	2004		2005		2006		2007	
	Egresadas	%	Egresadas	%	Egresadas	%	Egresadas	%
Menor de 15	814	2,2	203	1,0	1.067	1,7	86	0,4
De 15 a 24	5.003	13,8	3.081	14,5	7.582	12,4	2.193	10,5
De 25 a 34	8.955	24,7	4.912	23,1	13.358	21,8	4.274	20,4
De 35 a 44	10.430	28,8	5.843	27,5	16.004	26,1	5.745	27,5
De 45 a 54	6.088	16,8	3.881	18,2	11.900	19,4	4.678	22,4
De 55 a 64	3.265	9,0	2.288	10,7	7.199	11,8	2.774	13,3
Mayor a 64	1.658	4,6	1.076	5,1	4.134	6,8	1.155	5,5
<b>Total Nacional</b>	<b>36.213</b>	<b>100</b>	<b>21.284</b>	<b>100</b>	<b>61.244</b>	<b>100</b>	<b>20.905</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

**Cuadro N° 46**  
**Individuos asignados, por sexo.**

	2004		2005		2006		2007	
	Asignados	%	Asignados	%	Asignados	%	Asignados	%
Mujeres	63.523	88,3	67.212	88,8	60.210	88,8	21.553	96,8
Hombres	7.534	10,5	8.061	10,7	7.556	11,1	710	3,2
Sin información	918	1,3	402	0,5	45	0,1		
<b>Total Nacional</b>	<b>71.975</b>	<b>100</b>	<b>75.675</b>	<b>100</b>	<b>67.811</b>	<b>100</b>	<b>22.263</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

**Cuadro N° 47**  
**Individuos asignados, por sexo y componente**

Componente	2004			2005			2006			2007		
	Total	Hombres	%	Total	Hombres	%	Total	Hombres	%	Total	Hombres	%
C1	8.745	597	6,8	11.506	609	5,3	9.253	482	5,2	6.972	191	2,7
C2	42.172	5.872	13,9	45.938	6.433	14,0	42.170	5.955	14,1	8.529	482	5,7
C3	5.829	101	1,7	5.613	74	1,3	5.883	104	1,8	6.762	37	0,5
Sin información	15.229	964	6,3	12.618	945	7,5	10.505	1.015	9,7			
<b>Total Nacional</b>	<b>71.975</b>	<b>7.534</b>	<b>10,5</b>	<b>75.675</b>	<b>8.061</b>	<b>10,7</b>	<b>67.811</b>	<b>7.556</b>	<b>11,1</b>	<b>22.263</b>	<b>710</b>	<b>3,2</b>

Fuente: Estudio Complementario a partir de SIGEP

### 3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

El estudio más completo, que incorpora la evaluación del grado de satisfacción de usuarias de los distintos programas ofrecidos, corresponde a la Evaluación de Gestión 2004 de la Fundación PRODEMU, realizada por SUR Profesionales Consultores el año 2005.

Esta evaluación se generó a partir de cuatro fuentes de información: (1) una encuesta a las usuarias; (2) análisis de fuentes secundarias y de base de datos del SIGEP; (3) entrevistas semi-estructuradas y talleres a responsables institucionales; y (4) grupos focales con usuarias. En relación a la encuesta, ésta se realizó a una muestra de 1.161 usuarias, lo que consideró un error muestral de 3% y 95% de confianza, permitiendo realizar inferencias a nivel nacional.

En relación a la satisfacción de las usuarias con el trabajo de la Fundación, se destaca lo siguiente:

- a) A nivel nacional existe una evaluación favorable del trabajo de la Institución. Un poco más de la mitad de las mujeres entrevistadas (54,8%) tiene una opinión muy favorable de PRODEMU.

- b) Existen diferencias importantes a nivel regional. Los niveles más altos de satisfacción se observan en las regiones III y VII (69,9% y 68,7%, respectivamente), mientras que las regiones II y V presentan los más bajos (49,8% y 47,9%, respectivamente).
- c) El programa Un Barrio para mi Familia tiene el nivel más bajo de satisfacción (47%), mientras que el Programa Escuelas de Arte y el Programa Formación de Líderes tienen los niveles más altos (64% y 63%, respectivamente)<sup>151</sup>.
- d) No se observan diferencias significativas en el grado de satisfacción según componente.
- e) Casi el 70% de las beneficiarias valorizan positivamente la cordialidad del personal, 61% su responsabilidad y 58,9% que saben hacer su trabajo.
- f) Existe una evaluación positiva de la modalidad de ejecución de los talleres. La mayoría (81,1%) está muy de acuerdo y de acuerdo en que los temas tratados le fueron útiles.

El año 2005 se realizaron jornadas de evaluación de los programas de la Fundación, en las que participaron 1.249 mujeres a nivel nacional, organizadas en 126 grupos de discusión de 8-15 mujeres. Se les consultó sobre sus expectativas al ingresar, sus percepciones de logro y los desafíos y oportunidades que visualizaban. En relación a sus expectativas iniciales, la mayoría (64,7%) las vinculan con aspectos de su desarrollo personal y cultura (asociado al componente 1), mientras que un 23,3% se refiere a temas de participación (componente 2) y sólo un 12% a trabajo y generación de ingresos (componente 3). Estas diferencias se acentúan aún más al consultar sobre logros alcanzados: 70,2% los vinculan al componente 1; 24,1% al componente 2 y apenas 5,7% al componente 3. Estos resultados pueden explicarse en parte por la distribución de cupos entre programas, siendo los del componente 3 los que representan una menor proporción del total. En cuanto a desafíos y oportunidades percibidas por las usuarias, el componente 2 aparece como el más destacado (44,9%), y de similar nivel aparecen los componentes 1 y 2 (27,6% cada uno de ellos). Esto se interpreta como que las mujeres llegan buscando un espacio de desarrollo personal y opinan que sus expectativas se cumplen. En términos de metas, se autoperciben como facilitadoras del desarrollo de otros.

Existen además la Evaluación de Impacto y Satisfacción de Usuarias del Programa de Formación y Capacitación para mujeres rurales, Convenio INDAP-PRODEMU (consultora Dimensión, 2004), y la Evaluación del Programa Apoyo a la Dinámica Familiar para Familias del Sistema Chile Solidario, Convenio MIDEPLAN-PRODEMU (Dirección de Planificación, Evaluación y Desarrollo Prodemu, 2005). En términos generales, los resultados de estas evaluaciones coinciden con los del estudio anterior, reforzando la valoración altamente positiva que tienen las beneficiarias del Programa.

La evaluación del Convenio INDAP-PRODEMU se realizó considerando usuarias participantes y egresadas separadamente. Se aplicó el “modelo de congruencia de deseos”, que logró explicar 87% de la varianza de la percepción global del programa. La metodología fue de encuestas estructuradas, las que fueron complementadas con entrevistas en profundidad a dirigentes e informantes claves y con paneles con Coordinadoras Campesinas de Área. Para la evaluación de satisfacción de las usuarias participantes se encuestó a 183 socias de Prodemu (121 de ellas dirigentes de grupo) entre la IV y X región; el error estadístico fue de 7,3% y el nivel de confianza de 95%. Para el caso de las usuarias egresadas se consideró una muestra de 392 socias (169 de ellas dirigentes de grupo) que ingresaron entre 1994 y 2000 de la IV a la X región.

Los principales resultados a nivel de usuarias participantes son:

- 99% declara estar satisfecha o muy satisfecha con el programa.
- 78% valora el ámbito de desarrollo personal, sólo 33% el de adquisición de conocimientos específicos.
- Alta percepción de logro en educación. 70% se siente más competente para ayudar a sus hijos.
- Alto grado de acuerdo en relación a la percepción de mejoras alcanzadas en la capacidad de gestión. Un 81% está de acuerdo en que a través del programa ha alcanzado una capacidad de

<sup>151</sup> El índice de satisfacción evalúa distintos ámbitos ponderando la relación con PRODEMU, el personal, talleres y la percepción de logros.

gestión que se traduce también en habilidades para realizar trámites y gestiones, gestionar recursos, para organizarse y solucionar problemas.

- 83% de las usuarias manifiesta que el programa cumplió las expectativas, y que los cambios generados permanecerán aún después que éste termine.

A nivel de usuarias egresadas destaca:

- 88% declara estar satisfecha o muy satisfecha con el programa.
- Lo más importante en la dimensión personal es el logro de conocimientos, manejo de nuevas técnicas y la “adquisición de una profesión” (40%).
- Se percibe un aporte relevante del programa en crecimiento personal, logro de autoestima y confianza en sí misma y orgullo de sí (54%).
- Los logros estrictamente económicos no registran gran importancia.
- El Programa es validado ampliamente tanto por las beneficiarias como por sus cónyuges.

La evaluación del Programa de Apoyo a la Dinámica Familiar para Familias del Chile Solidario analizó 2.804 encuestas a participantes egresadas. Los resultados tienen validez regional, con un error muestral menor al 0,5% y un nivel de confianza de 95% (excepto para las regiones I<sup>152</sup>, IV<sup>153</sup> y XI<sup>154</sup>). En relación a la valoración del programa, las usuarias le asignan un promedio de 6,8 (en escala de calificación de 1 a 7), existiendo mínimas diferencias regionales (todas presentan promedios mayores a 6,5).

Por último, acaba de finalizar la evaluación del período de gestión 2006 en la cual se realiza un análisis de satisfacción de usuarias (consultora Proyecto). Los resultados preliminares disponibles sugieren que, a nivel nacional, la mayor parte de las entrevistadas (80%) está satisfecha con el trabajo de la Fundación. Existen diferencias notorias entre regiones, con los grados más altos de satisfacción en las regiones de Magallanes y Antofagasta (91% y 87%, respectivamente) y el más bajo en la región de Los Lagos (73%). No existen grandes diferencias en los niveles de satisfacción según componentes.

Se encuentra en proceso la contratación de la evaluación del período 2007, la que también consigna análisis de satisfacción de usuarias.

En términos generales, son destacables los resultados de la Fundación en relación al grado de satisfacción que las beneficiarias manifiestan, siendo la mayor falencia detectada las diferencias existentes a nivel regional. Las características y desempeño de las gestoras en cada localidad explican probablemente parte importante de estas diferencias. Este es un aspecto en que las evaluaciones futuras debieran profundizar.

### **3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin**

El fin de la Institución es contribuir a disminuir las brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de pobreza y de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico. La Fundación no cuenta con indicadores que permitan medir este nivel de objetivo.

El Panel no ha podido establecer si se ha cumplido el logro al nivel del fin, debido a que tampoco ha sido posible verificar cabalmente el cumplimiento de los objetivos a nivel de propósito. Dados los efectos causales entre componentes, propósito y fin, no se podría señalar que se cumple el fin cuando no se tiene claridad respecto del cumplimiento del propósito.

---

<sup>152</sup> Región que no se encuentra representada.

<sup>153</sup> Esta región posee un margen de error de 14 puntos, nivel de confianza de 95%.

<sup>154</sup> Esta región posee un margen de error de 7 puntos, nivel de confianza de 95%.

## 4. RECURSOS FINANCIEROS

### 4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

La Fundación PRODEMU tiene como principal fuente de financiamiento las asignaciones específicas realizadas por el Estado al Programa a través de SERNAM. Entre 20-30% del financiamiento proviene de otras instituciones públicas con las que PRODEMU tiene establecidos convenios (como INDAP y MIDEPLAN). Los aportes extrapresupuestarios son mínimos, no alcanzando el 2% ninguno de los años del período de evaluación a excepción del 2007. Estos últimos corresponden a convenios establecidos a nivel provincial o regional con los municipios o privados para la ejecución de algún programa. En particular el año 2007 este monto es mayor debido al financiamiento del Programa de Capacitación en Oficios, realizado con recursos aportados por empresas y administrados por las OTIC CORCIN (ASEXMA) y AGROCAP (ASOEX), que aportaron con recursos por \$273.047 mil y \$37.820 mil, respectivamente.

En relación a la evolución de los aportes, el aporte fiscal destinado al Programa ha crecido en un 17,6% en el período 2004-2007, mientras que los recursos provenientes de fuentes extrapresupuestarias han caído a la mitad. En particular, las asignaciones públicas provenientes de SERNAM han crecido, con el mayor incremento observado para las asignaciones destinadas a soporte administrativo (27%). Los aportes de otras instituciones públicas para la ejecución de programas han aumentado a una tasa similar a la de los aportes para el financiamiento de programas propios, con variaciones de 17% y 15%, respectivamente.

Dada la ventaja que da a la Fundación el ser una institución de derecho privado, el panel considera que debería aprovecharse la posibilidad de aumentar la captación de recursos privados, los que no sólo representan actualmente un bajo porcentaje del financiamiento de la institución, sino que además se han ido reduciendo en el tiempo.

**Cuadro N° 48**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de \$ 2008)**

Fuentes de Financiamiento	2004		2005		2006		2007		2008		Variación 2004-2008
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Presupuestarias<sup>155</sup></b>	5.941.116	98,3	6.591.948	98,7	6.703.099	98,9	6.265.482	94,5	6.987.894	99,3	17,6%
1.1. Asignación específica al Programa	3.690.828	61,1	3.856.336	57,8	3.471.868	51,2	3.939.422	59,4	4.258.788	60,5	15,4%
1.2. Asignación institución responsable para soporte administrativo (Ítem 21, 22 y 29, entre otros <sup>156</sup> )	954.767	15,8	966.590	14,5	1.017.594	15,0	1.093.079	16,5	1.213.413	17,2	27,1%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas <sup>157</sup>	1.295.521	21,4	1.769.022	26,5	2.213.637	32,7	1.232.981	18,6	1.515.693	21,5	17,0%
<b>2. Extrapresupuestarias<sup>158</sup></b>	100.578	1,7	83.896	1,3	72.621	1,1	364.321	5,5	50.000	0,7	-50,3%
<b>Total</b>	<b>6.041.694</b>	<b>100</b>	<b>6.675.844</b>	<b>100</b>	<b>6.775.720</b>	<b>100</b>	<b>6.629.803</b>	<b>100</b>	<b>7.037.894</b>	<b>100</b>	<b>16,5%</b>

Fuente: Balances Fundación PRODEMU

<sup>155</sup> Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada anualmente por el Congreso Nacional.

<sup>156</sup> Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 "Gastos en Personal", 22 "Bienes y Servicios de Consumo" y 29 "Adquisición de Activos No Financieros" del presupuesto de la institución responsable respectiva.

<sup>157</sup> Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

<sup>158</sup> Las Fuentes Extrapresupuestarias corresponden a los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional, en este último caso, siempre que no estén incluidas en 1.1, 1.2 ó 1.3.

El siguiente cuadro presenta la distribución del total del gasto efectivo del Programa. En el período en evaluación se ha incrementado levemente la proporción del gasto con cargo a recursos aportados por terceros (de 19% a 28% del gasto total), que corresponde fundamentalmente a instituciones públicas con las que PRODEMU tiene convenios establecidos. Se observa así que el monto correspondiente a Otros Gastos (correspondiente a los gastos asignables a los convenios con otras instituciones) aumenta en un 70,7% en el período 2004-2007, mientras que el Gasto Devengado de la Institución sólo crece en 7,5%. Si esto corresponde a un mayor número de atenciones correspondientes a convenios con terceros, y no a un incremento relativo mayor en el financiamiento de estas, se considera positivo.

**Cuadro N° 49**  
**Gasto Total del Programa (Miles de \$ 2008)**

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado<sup>159</sup> de la institución responsable del Programa<sup>160</sup></b>	<b>Otros Gastos<sup>161</sup></b>	<b>Total Gasto del Programa</b>	<b>% (Otros gastos/Gasto Total)</b>
<b>2004</b>	4.711.034	1.133.215	5.844.249	19,4
<b>2005</b>	4.822.606	1.629.963	6.452.569	25,3
<b>2006</b>	5.117.150	2.165.295	7.282.445	29,7
<b>2007</b>	5.063.859	1.934.834	6.998.693	27,6
<b>Variación 2004-2007</b>	7,5%	70,7%	19,8%	

Fuente: Balances Fundación PRODEMU

De acuerdo a la información del Cuadro N°50, la mayor parte del gasto corresponde a inversión, esto corresponde al gasto destinado al financiamiento de la producción de los componentes del Programa. Éste es equivalente a alrededor de un 80% del gasto total todos los años, mientras que el gasto en personal se sitúa alrededor del 10%. Si bien el porcentaje del gasto destinado a personal no es alto, se observa un incremento importante en el mismo en el último año de evaluación, aumentando su importancia en 2 puntos porcentuales. Esto último se debe a la implementación del Plan Estratégico 2006-2010, y en la medida en que se traduzca en una mayor calidad e impacto del servicio no se considera negativo.

**Cuadro N° 50**  
**Desglose del Gasto Devengado<sup>162</sup> en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de \$ 2008)**

<b>ITEM</b>	<b>2004</b>		<b>2005</b>		<b>2006</b>		<b>2007</b>		<b>Variación 2004-2007 (%)</b>
	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>		
<b>1. Personal</b>	600.067	10,3	594.261	9,2	714.373	9,8	841.010	12,0	40,2
<b>2. Bienes y Servicios de Consumo</b>	377.528	6,5	324.271	5,0	436.343	6,0	376.328	5,4	-0,3
<b>3. Inversión</b>	4.866.654	83,3	5.534.037	85,8	6.131.729	84,2	5.781.355	79,1	13,8
<b>4. Otros (identificar)</b>									
<b>Total Gasto Devengado</b>	5.844.249	100	6.452.569	100	7.282.445	100	6.998.693	100	19,8

Fuente: Balances Fundación PRODEMU

En relación al gasto por componente, una primera observación dice relación con el peso relativo en los gastos de producción que representan los distintos componentes. La mayor proporción de los recursos se destinan a los programas del segundo y tercer componente, cada uno de ellos con alrededor del 40% del gasto en producción. Los programas del primer componente sólo utilizan un 20% de los recursos. En

<sup>159</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>160</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1., 1.2. y 1.3. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

<sup>161</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos consignados en 1.3 y 2.0. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

<sup>162</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

términos de la evolución, si bien no existen tendencias claras, es posible apreciar que el gasto en el financiamiento de programas del componente 3 crece significativamente más que los demás en el período de evaluación. El componente 2 incluso reduce levemente su participación en el gasto de producción. Esto se asocia a que el número de beneficiarias sólo aumenta en el tercer componente durante el período, mientras que el segundo y tercer componente reducen el número de beneficiarias.

**Cuadro N° 51**  
**Gasto Total<sup>163</sup> por Componente (Miles de \$ 2008)**

	2004		2005		2006		2007		Variación 2004-2007 (%)
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>Componente 1</b>	1.110.046	22,8	1.151.233	20,8	1.025.913	16,7	1.208.169	20,9	8,8
<b>Componente 2</b>	1.793.477	36,9	2.340.231	42,3	2.803.930	45,7	1.768.220	30,6	-1,4
<b>Componente 3</b>	1.963.131	40,3	1.997.921	36,1	2.131.626	34,8	2.804.966	48,5	42,9
<b>PIAM<sup>164</sup></b>			44.652	0,8	170.260	2,8			
<b>Total</b>	4.866.654	100	5.534.037	100	6.131.729	100	5.781.355	100	18,8

Fuente: Balances Fundación PRODEMU

## 4.2. Eficiencia del Programa

### 4.2.1 Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

Dos indicadores de eficiencia serán considerados en el análisis: (1) el gasto promedio por proyecto realizado; y (2) el gasto promedio por beneficiaria.

Los Cuadros N° 52 y N° 53 resumen la información para obtener el indicador de gasto promedio por proyecto. El Cuadro N° 49 muestra el número de proyectos realizados por componente para el período de evaluación. Se puede apreciar un cambio significativo en la distribución de los mismos entre componentes, particularmente a partir del año 2007. Esto es reflejo del cambio en la oferta programática y el modo de operación que ocurre a partir de ese año. La mayor reducción se observa en el número de proyectos realizados en el componente 2, que caen en un 59% en el período 2004-2007. Esto se debe fundamentalmente al fin del programa Mujer y Territorio, que se basaba en la implementación de proyectos comunitarios en general y no mujeres en particular. La caída en el número de proyectos realizados del componente 1 es comparativamente menor, mientras que el tercer componente es el único que mantiene su número de proyectos en el tiempo.

<sup>163</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto devengado del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros (recursos consignados en 2, Extrapresupuestarias, del cuadro Fuente de Financiamiento del Programa). No incluye información de gastos de administración.

<sup>164</sup> El objetivo del Programa Integral para el Adulto Mayor (PIAM), que ya no forma parte de la oferta programática de la Fundación, era mejorar la calidad de vida de las y los adultos mayores en situación pobreza, acercándolos(as) a la institucionalidad existente e integrándolos(as) a su comunidad, a través de una coordinación intersectorial de servicios públicos y de la acción de un equipo especializado de trabajo a nivel local.



**Cuadro N° 52**  
**Proyectos por Componente<sup>165</sup>**

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007 (%)
<b>Componente 1</b>	717	778	549	517	-27,9
<b>Componente 2</b>	618	551	528	256	-58,6
<b>Componente 3</b>	619	631	633	773	+24,9
<b>Total</b>	1.954	1.960	1.710	1.546	-20,9

Fuente: SIGEP

Utilizando la información de la sección II.4.1 es posible obtener una estimación del gasto promedio por proyecto realizado. En el Cuadro N° 53 es posible ver que en promedio los proyectos del primer y tercer componentes son más baratos de implementar que los del segundo componente, lo que se explica en parte por intensidades de las intervenciones asociadas bastante disímiles, las que se reflejan en un número significativamente mayor de beneficiarias en el caso del componente 2 (Cuadro N°51). Si bien el gasto por proyecto aumenta en los tres componentes en el período 2004-2007, llama la atención el significativo incremento en el gasto de los proyectos del componente 2. El panel no cuenta con información que permita explicar esta situación.

**Cuadro N° 53**  
**Gasto Promedio por Proyecto (Miles de \$ 2008)**

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007 (%)
<b>Componente 1</b>	1.548	1.480	1.869	2.337	50,9
<b>Componente 2</b>	2.902	4.247	5.310	6.907	138,0
<b>Componente 3</b>	3.171	3.166	3.367	3.629	14,4
<b>Total</b>	2.491	2.823	3.586	3.740	50,1

Fuente: SIGEP y Balances PRODEMU

**Cuadro N° 54**  
**Beneficiarias Efectivas Asignadas por Proyecto<sup>166</sup>**

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007 (%)
<b>Componente 1</b>	12,2	14,8	16,9	13,5	
<b>Componente 2</b>	68,3	83,3	79,9	33,3	
<b>Componente 3</b>	9,4	8,9	9,3	8,7	
<b>Total</b>	36,8	38,6	39,7	14,4	-60,9

Fuente: SIGEP

En relación al gasto promedio por beneficiario egresado, el Cuadro N° 55 sugiere que tanto los gastos en componentes como los gastos administrativos son bastante variables entre años, lo que se explica fundamentalmente por los cambios en el número de mujeres egresadas. En particular, el valor para el año 2007 corresponde al doble de aquel del 2004.

<sup>165</sup> Las categorías actividades de proceso y específicas conviven dentro de un mismo proyecto, por lo tanto como el registro de costo es por proyecto, no existe información diferenciada de costos por actividades de distinto tipo. Ambas actividades son cubiertas con los costos del mismo proyecto. Por otra parte, algunas actividades específicas se realizan con los denominados recursos extra presupuestarios o aquellos que son gestionados al nivel regional.

<sup>166</sup> Problemas con los datos del SIGEP no hacen confiables la interpretación de los beneficiarios por proyecto por componente para todos los años excepto el 2007.

**Cuadro N° 55**  
**Gasto Total Componentes por Beneficiario y Total Programa**  
**por Beneficiario<sup>167</sup> (miles de \$ año 2008)**

Año	Gasto Total Componentes por Beneficiario <sup>168</sup>	Gasto Administración por Beneficiario	Gasto Total Programa por Beneficiario <sup>169</sup>
2004	134,4	27,0	161,4
2005	260,0	43,2	303,2
2006	100,1	18,8	118,9
2007	276,6	58,2	334,8
<b>Variación 2004-2007</b>	105,8%	115,7%	107,4%

Fuente: SIGEP y Balances PRODEMU

Problemas con los datos del SIGEP no hacen confiables la interpretación del gasto promedio por beneficiario por componente para todos los años excepto el 2007. De acuerdo a la información de ese año, el costo por beneficiario de los programas del primer componente es la mitad del costo unitario para el tercer componente. El valor para el componente 2 se encuentra en una situación intermedia.

**Cuadro N° 56**  
**Gasto Promedio Componente por Beneficiario (Miles de \$ 2008)<sup>170</sup>**

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007 (%)
<b>Componente 1</b>	242,3	165,9	132,4	187,6	
<b>Componente 2</b>	90,0	250,1	72,3	219,8	
<b>Componente 3</b>	817,3	1.569,5	410,9	436,9	
<b>Total</b>	134,4	260,0	100,1	276,6	105,8

Fuente: SIGEP y Balances PRODEMU

No existe información sobre el desempeño al respecto de programas similares de otras instituciones.

#### 4.2.2 Gastos de Administración

La estimación de los gastos de administración se realiza considerando personal, arriendo, consumos básicos y compra de activos fijos de la casa matriz. Corresponden (en promedio en el período de evaluación) a menos de un 18% de los gastos totales del Programa, sin embargo, han crecido a una tasa más alta que el gasto total. Considerando que el número de atenciones ha caído en el período 2004-2007, es razonable que los gastos administrativos representen una proporción mayor. Sin embargo, no parece adecuado el crecimiento en valor absoluto de los gastos administrativos, así como tampoco el aumento en el gasto total del Programa en el período.

<sup>167</sup> Si es necesario, diferenciar el gasto por beneficiario entre los distintos componentes.

<sup>168</sup> El gasto total de componentes por beneficiario se obtiene dividiendo el total de gasto de producción de los componentes del programa por el N° de beneficiarios efectivo. Los gastos totales de producción de los componentes del programa están consignados en el ítem 2.4 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

<sup>169</sup> El gasto del Programa por beneficiario se obtiene dividiendo el total de gasto del programa por el N° de beneficiarios efectivo. El total de gasto del programa está consignado en el ítem 2.3 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

<sup>170</sup> No incluye información de gastos de administración.

**Cuadro N° 57**  
**Gastos de Administración del Programa (Miles de \$ 2008)**

Año	Gastos de Administración <sup>171</sup>	Total Gasto del Programa <sup>172</sup>	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa)*100
2004	977.595	5.844.249	16,7%
2005	918.532	6.452.569	14,2%
2006	1.150.716	7.282.445	15,8%
2007	1.217.338	6.998.693	17,4%
<b>Variación 2004-2007 (%)</b>	24,5%	19,8%	

Fuente: Balances Fundación PRODEMU

### 4.2.3 Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

El año 2007 el número de gestores de proyectos a nivel nacional era de 226, los que fueron responsables de la coordinación y ejecución de 1.546 proyectos. Sin embargo, aquellos proyectos que dependen de convenios con otros organismos consideran la contratación de personal para llevarlos a cabo, por lo que los gestores sólo participaron en la ejecución de 658 proyectos, lo que implica un promedio de 2,9 proyectos por gestor al año (=658/226). Apoyando lo anterior, información obtenida de entrevistas<sup>173</sup> indica que las gestoras llevarían en forma sucesiva un promedio de 3 proyectos, los que tienen una duración promedio de cuatro meses<sup>174</sup>. Como el modelo de gestión es nuevo no existe estándar histórico sobre el número de proyectos que puede atender en promedio un gestor, ni evaluaciones a ellos sobre percepción de carga laboral. No es posible, por lo tanto, realizar un juicio al respecto.

## 4.3. Economía

### 4.2.4 Ejecución presupuestaria del Programa

No se observa una evolución sistemática del presupuesto ni tampoco del gasto en el período evaluado. Esto no es consistente con la reducción observada tanto en el número de atenciones de proceso como en el número de atenciones específicas entre el año 2006 y 2007. Más aún esto sugiere que tanto el gasto como el presupuesto deberían caer, a menos que el cambio implementado en la oferta programática se traduzca en atenciones de mayor calidad, que aportan mayor valor a las beneficiarias. El panel no cuenta con información disponible sobre si el cambio en la oferta programática se reflejó en una mayor calidad percibida por las usuarias, o en mayores logros posteriores de las mismas.

Es destacable el alto valor de ejecución presupuestaria, llegando incluso a más del 100% los años 2007 y 2008. Estos gastos excedentes se deben recursos recibidos el año anterior con ejecución presupuestaria registrada el año siguiente.

<sup>171</sup> El panel válida la forma en que se calculan los gastos administrativos

<sup>172</sup> El total debe ser igual a la cifra de la tercera columna del cuadro "Gasto total del Programa".

<sup>173</sup> Entrevista con la Directora Provincial de San Felipe.

<sup>174</sup> La duración de los proyectos va de uno a diez meses.

**Cuadro N° 58**  
**Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2008)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa (a)</b>	<b>Gasto Devengado (b)</b>	<b>%<sup>175</sup> (b/a)*100</b>
<b>2004</b>	6.041.694	5.844.249	96,7
<b>2005</b>	6.675.844	6.452.569	96,7
<b>2006</b>	6.775.720	7.282.445	107,5
<b>2007</b>	6.629.803	6.998.693	105,6

Fuente: Balances Fundación PRODEMU

#### **4.2.5 Aportes de Terceros**

De acuerdo a la información del Cuadro N° 46, 20-30% del financiamiento proviene de instituciones públicas (distintas de SERNAM) con las que PRODEMU tiene convenios, como los establecidos con INDAP y MIDEPLAN. Casi no existen aportes extrapresupuestarios (menos del 2% del financiamiento total). Los montos provenientes de distintas instituciones, así como la importancia de los mismos para la realización de los Programas a que aportan no se encuentran disponibles para la realización del análisis correspondiente. El panel considera que la Fundación debiera potenciar sus ventajas como institución de derecho privado para aumentar la captación de recursos privados.

Es importante que la institución conozca qué proporción de la reducción de atenciones se debió a aquellas generadas por convenios con otras instituciones, para así vincularlas a las variaciones en los aportes en recursos realizados por estas.

Es importante señalar que los recursos provenientes de fuentes extrapresupuestarias han caído a la mitad en el periodo 2004-2007. Esto explicaría parte de la reducción en el número de atenciones, ya que corresponden a subvenciones municipales o aportes de particulares para la realización de proyectos (lo que se conoce como proyectos regionales).

#### **4.2.6 Recuperación de Gastos**

No existe recuperación de gastos en los programas ejecutados por la Fundación.

### **5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA**

#### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa**

El panel considera que es totalmente factible la sostenibilidad de PRODEMU en el tiempo y que siga funcionando y cumpliendo de manera adecuada sus objetivos programáticos dadas sus actuales condiciones de operación. PRODEMU es una fundación de derecho privado con personería jurídica propia, cuenta con un directorio que liga su gestión directamente con el Área Sociocultural de la Presidencia de la República. También, PRODEMU ha ido consolidando un modelo de gestión, que cuenta con cobertura nacional y que opera a nivel provincial, que cuenta con recursos asignados a través de transferencias de SERNAM, así como con una capacidad de gestión de otros recursos que le permite financiar cerca de un 30% de su operación a través de esta vía (convenios con otras instituciones públicas como INDAP, MIDEPLAN). Además de alcanzar el financiamiento, los convenios

<sup>175</sup> Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa.

que la institución genera con otros organismos públicos son una muestra de la valoración de su experticia, que descansa en una legitimidad construida sobre la satisfacción de las usuarias y una capacidad de cumplimiento de compromisos. A esto se agrega, que a partir del año 2007 ha iniciado un proceso de coordinación programática con SERNAM a nivel nacional.

Sus capacidades profesionales han sido reordenadas al cambiar el modelo de producción a partir del año 2007, pasando a ejecutar directamente, con personal propio, sus componentes y subcomponentes en busca de subir los niveles de calidad de las prestaciones. Ello ha implicado pasar de un enfoque más cuantitativo a uno más cualitativo con respecto a sus niveles de cobertura, lo que constituye un desafío institucional que está en pleno periodo de desarrollo.

Con respecto a la relación Contraloría General de la República-SERNAM-PRODEMU, si bien se entiende que es deber de la Contraloría General de la República velar por el correcto uso de los recursos públicos, también es cierto que PRODEMU ha desarrollado históricamente toda su gestión en forma autónoma, tal como su condición jurídica de fundación privada sin fines de lucro, lo ha permitido. Por ello, el Panel considera que la Fundación está en un proceso de acomodamiento inter-institucional ante un nuevo escenario en que debe adecuarse a las exigencias de rendición del gasto actualmente imperantes. Esta situación es del todo superable si se adoptan las recomendaciones señaladas en el capítulo respectivo, por lo que el Panel considera que no atentan contra la sostenibilidad de la Fundación.

Con respecto al alineamiento estratégico entre SERNAM y PRODEMU, el panel considera que en el periodo evaluado, 2004-2007, tal situación no se registra. Sólo se ha podido constatar que recién el año 2007 se comenzó un trabajo de integración programática entre ambas instituciones. Por ello, sólo a partir de la ejecución de actividades del año 2008, es posible afirmar que se ha iniciado tal alineamiento inter-institucional, aspecto evaluado positivamente por el Panel, debido a que contribuye a la sostenibilidad en el tiempo de la Fundación.

El panel considera que la doble dependencia de PRODEMU, por un lado responder a su directorio y al Área Sociocultural de la Presidencia, y por otro al SERNAM y a la Contraloría, constituye un nudo de gestión no resuelto, que tensiona el desempeño y desarrollo de la Institución pero que no lo imposibilita.

## **6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa**

El diagnóstico elaborado desde su origen se ha actualizado y sigue siendo válido para justificar la intervención de la Fundación. En efecto, el Panel concluye que el problema necesidad que dio origen al Programa sigue existiendo, verificando casi un millón de mujeres en situación de pobreza (Línea de pobreza) entre 15 y 65 años como población potencial (CASEN 2006). El Panel observa una evolución de PRODEMU en el tiempo, en que se han ajustado sus ofertas programáticas cambiando énfasis, contenidos, formas de producción de los componentes y coberturas, ajustando su estructura y recursos organizacionales a una propuesta de intervención que está poniendo más énfasis en la calidad que en la cobertura, aspectos evaluados positivamente por el Panel, puesto que contribuyen propiciar una adecuada continuidad a la Fundación.

Las recientes iniciativas de coordinación programática SERNAM-PRODEMU son otro aspecto que el Panel evalúa positivamente para fortalecer la continuidad de la Fundación. Ello revela que se deben aunar esfuerzos para elaborar diagnósticos, complementar programas dirigidos a la misma población objetivo y evitar duplicaciones en las intervenciones de ambas instituciones.

### III. CONCLUSIONES

#### Conclusiones de Diseño

1. El diagnóstico de la situación inicial que justificó la creación de PRODEMU está adecuadamente identificado, justificado y se mantiene vigente actualmente. Los datos proporcionados por la encuesta CASEN 2006 así lo confirman. En efecto, el problema base que se identifica: la situación de inequidad de género que afecta diferenciadamente a las mujeres en situación de pobreza, continúa siendo una realidad, que aqueja a cerca de 739.600 mujeres (según línea de pobreza CASEN 2006). Se trata de mujeres entre los 15 y los 65 años en situación de pobreza.
2. La Fundación no cuenta con una adecuada definición de la población potencial. Maneja dos definiciones diferentes. Primero, define la población potencial como todas las mujeres entre 15 y 65 años en situación de pobreza del país y que potencialmente se ven afectadas por inequidades de género, es decir, por situaciones de exclusión social y de falta de oportunidades de desarrollo derivadas de su condición de ser mujeres y pobres. En segundo lugar, se define como población potencial a las mujeres en situación de vulnerabilidad, lo que permite incluir a mujeres que no siendo pobres, presenten situaciones de desmedro, por ejemplo, violencia intrafamiliar, madres solteras y mujeres jefas de hogar. La Fundación utiliza indistintamente ambas definiciones lo que no permite conocer cuál es la cuantificación de dicha población, aspecto evaluado negativamente por el panel.
3. A pesar de proyectar el número de atenciones de acuerdo a los recursos disponibles año a año, PRODEMU no tiene definida una población objetivo. Ello afecta el diseño de los criterios de focalización y los mecanismos de selección de beneficiarias de modo de cumplir de mejor forma su propósito.
4. En el marco de esta evaluación se realizó un estudio complementario que permitió caracterizar parcialmente a las mujeres beneficiarias<sup>176</sup> ya que el sistema de registro de información de variables básicas no cuenta con información respecto de ingresos, de manera de poder evaluar estadísticamente si las beneficiarias corresponden efectivamente a población perteneciente a los dos primeros quintiles de ingreso. No obstante, la información disponible a partir del año 2007, indica que 64% de las mujeres beneficiarias declara no estar trabajando, lo que se considera adecuado de acuerdo a los objetivos de PRODEMU de cerrar brechas de inequidad a través de habilitar a las mujeres, tanto aquellas desempleadas como inactivas para que se puedan incorporar adecuadamente al mercado laboral.
5. Todos los componentes del Programa pueden ser externalizados. En efecto, PRODEMU ha operado en el pasado externalizando prácticamente toda su oferta programática. Actualmente opera con un sistema mixto en que ejecuta directamente la mayoría de sus programas, basado en un objetivo de priorizar la calidad por sobre la cantidad de prestaciones, cautelado la primera, por medio de prestaciones realizadas con personal propio. El panel considera adecuada esta opción de operación y ejecución de subcomponentes o programas, debido a que se inscribe en un proceso de búsqueda de mayores niveles de calidad de la gestión.
6. El Panel considera que, a nivel de diseño, las actividades definidas son suficientes y necesarias para producir los componentes. En efecto, el tipo de actividades definidas para los tres componentes presentan una lógica secuencial de desarrollo bastante similar, la que es considerada pertinente, debido a que abordan en detalle la estructuración de cada componente. También se considera que los componentes diseñados son los necesarios y suficientes para el logro del Propósito.

---

<sup>176</sup>Pincheira, N. "Estudio Complementario Evaluación PRODEMU. Caracterización población potencial y efectiva", junio 2008.

7. El Panel no valida totalmente la lógica vertical del Programa, no obstante considerar que el diseño del mismo es apropiado para abordar la causa del problema/necesidad que lo origina: la situación de inequidad de género que afecta a las mujeres en situación de pobreza, lo que se expresa en una desigual: participación en el mercado laboral, distribución del conjunto del trabajo social, participación en los procesos de toma de decisiones y acceso a oportunidades. La falta de mecanismos que aseguren la integralidad y coherencia del paso secuencial de las beneficiarias por los tres componentes, o su inclusión en uno o dos de los mismos es evaluada como factor negativo.
8. El Panel no valida integralmente la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa, debido principalmente a la ausencia de indicadores considerados relevantes para medir el nivel del logro del mismo. También se observa que los supuestos no cubren aspectos relevantes a juicio del panel, tales como la permanencia en el tiempo de los convenios con terceros, los que permiten el desarrollo y ejecución íntegra de algunos subcomponentes. No obstante, cabe señalar que el panel considera, en un nivel general, que el Programa presenta un diseño coherente a nivel de objetivos, medición de logros y factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño.
9. La Fundación no cuenta con suficientes mecanismos de derivación de beneficiarias formalizados y estandarizados, que se apliquen en subcomponentes o programas específicos (por ejemplo: Componente 2. Capital Social y Redes), y que permitan servir de puente con otras instituciones que puedan seguir apoyando a las participantes en un proceso de acompañamiento a más largo plazo.
10. La Fundación cuenta con un criterio global de focalización que es considerar a las mujeres que pertenezcan a los dos primeros quintiles de pobreza del hogar (según CASEN). También cuenta con criterios específicos de focalización a nivel de subcomponentes o programas. En ambos casos, carece de metodologías o diseño de instrumentos adecuados destinados a verificar el cumplimiento de estos criterios.
11. Se considera adecuado no intervenir en la selección de beneficiarias de las instituciones mandantes, mientras estas se mantengan dentro del perfil de la Fundación.
12. La mayor parte de los criterios de selección de beneficiarias actualmente planteados por los subcomponentes o programas son de difícil verificación, y dejan espacio a arbitrariedades. No existen tampoco los instrumentos para su adecuada implementación.
13. A juicio del Panel, la institución no ha diseñado criterios adecuados para la asignación de recursos entre las regiones, los componentes y al interior de los componentes. En estricto rigor, se aplica cada año una estimación de acuerdo al desempeño histórico y al costo unitario de intervención de cada programa o subcomponente. En este sentido, no existen incentivos hacia los niveles provinciales para alcanzar mayor cobertura, innovación programática o mayor calidad en la ejecución.
14. La Fundación ha construido un procedimiento estandarizado para coordinar el diseño de los programas, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. En efecto, el nivel central actualiza el diseño de cada uno de los programas y genera guías detalladas de contenidos, procedimientos y metodologías, además de asignar coberturas y presupuestos. De este modo, el nivel local, expresado en las direcciones provinciales tiene directrices claras para ejecutar las acciones. Esto es evaluado positivamente como una fortaleza metodológica de la Fundación.
15. Los mecanismos de transferencia de recursos entre el nivel central y el nivel provincial, que es el ejecutor, están diseñados de manera que se vinculan directamente con la planificación y el seguimiento de los resultados, lo que define claramente los plazos del proceso administrativo.
16. El enfoque de género está incorporado en la definición del Propósito y de sus componentes, y en la definición de los procesos relacionados con la producción de los mismos, ello debido principalmente a que el Programa opta por trabajar preferentemente con beneficiarias mujeres en situación de

pobreza. El panel considera que los esfuerzos progresivos en el tiempo que ha realizado la Fundación por incorporar el enfoque de género a nivel estratégico y de diseño programático constituyen un avance pertinente. No obstante, no se cuenta con información suficiente para poder concluir de qué forma la incorporación del enfoque de género contribuye a reducir las brechas y fomentar la igualdad de oportunidades de ambos géneros. La inclusión de mujeres en si misma, no implica necesariamente que el enfoque esté adecuadamente incorporado

## **Conclusiones de Gestión y Organización**

1. PRODEMU es una fundación de derecho privado, con aportes regulares provenientes del Presupuesto de SERNAM y otras instituciones públicas con los cuales posee convenios. Se considera que esta figura jurídica es adecuada para cumplir el propósito de la institución, ya que, al tratarse de una institución ejecutora de programas de formación para el empoderamiento de mujeres en situación de pobreza, el carácter de fundación le otorga la flexibilidad institucional necesaria para ajustarse a las necesidades de su población objetivo, lo que permite adecuarse a las necesidades y características de las usuarias con mayor rapidez, como también generar alianzas y recaudar aportes para ampliar la cobertura y el rango de acción de los programas.
2. Otra ventaja de PRODEMU es tener cobertura a nivel de todas las provincias del país y de trabajar esencialmente para una población potencial, que se focaliza en las mujeres en situación de pobreza, no existiendo otro organismo público o privado que pueda presentar tales características.
3. No obstante, algunas de sus ventajas operacionales se están perdiendo debido a la reciente exigencia de la Contraloría General de la República al SERNAM, de que la Fundación rinda cuenta del gasto a través de mecanismos y procedimientos de rendición de gastos más complejos, que toman más tiempo y que son distintos a los que han sido aplicados, debido a su condición jurídica. Ello implica que se requieren mayores esfuerzos para construir conjuntamente, entre SERNAM y PRODEMU, un sistema de rendición y control que, siendo riguroso y transparente, pueda ser lo suficientemente flexible y simplificado para que no absorba el tiempo de los equipos de ejecución.
4. En este marco, el Panel considera que la Fundación no ha aprovechado suficientemente las oportunidades que le brinda esta figura jurídica para recaudar aportes de organizaciones privadas y posicionarse como una entidad profesional y especializada en el desarrollo de una propuesta socioeducativa para que las mujeres que viven en situación de pobreza puedan adquirir las capacidades que les permitan mejorar su calidad de vida. En efecto, esta institución ha construido una identidad pública asociada a un organismo de gobierno, más que a una fundación de la sociedad civil que recibe recursos públicos. De hecho, su directorio tiene una mayoría de representantes de gobierno, en relación a representantes de la sociedad civil.
5. PRODEMU se ha consolidado institucionalmente, proceso que se advierte en el período de evaluación a través de las reformulaciones a su diseño institucional, ajustando su visión y misión desde una perspectiva de género. Este rediseño es valioso desde el punto de vista de considerar a la Fundación como una institución que se proyecta hacia la búsqueda de impacto (colaborar en la superación de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres) y no sólo hacia la oferta de servicios.
6. También ha ido mejorando sus prácticas de gestión, generando políticas de recursos humanos y de seguimiento a la gestión. Cuenta con un sistema de registro de la información que le permite generar en forma periódica informes de gestión que dan cuenta de los avances en términos de cobertura y ejecución de actividades y presupuestaria. En este sentido, es una Fundación que se presenta consistente en sus prácticas de gestión, lo que permite generar convenios con otros organismos, ganando en cobertura y presupuesto, aún cuando estos recursos provienen hasta ahora principalmente de otros organismos públicos. En este sentido, esta capacidad instalada puede utilizarse también para generar convenios con el sector privado.



7. No obstante estos avances, el Panel considera que el sistema de registro de la información (SIGEP) aún está desaprovechado respecto del volumen de información que es capaz de almacenar y que es pertinente para retroalimentar la gestión. Una situación similar se observa respecto de prácticas de evaluación de la gestión. Si bien la institución contrata evaluaciones externas, ellas no siguen el ritmo de la planificación coincidiendo sus resultados con la programación del próximo período. De hecho, el Panel no tuvo acceso a la evaluación contratada para la revisión de la gestión durante el 2006 pues sus resultados aún no estaban disponibles cuando se realizaba este estudio.
8. La Fundación cuenta con una planta de 426 funcionarios contratados. Esta dotación se encuentra asignada a direcciones nacionales encargadas del diseño de los programas, supervisión y apoyo a la gestión, y a direcciones regionales y provinciales encargadas de la ejecución de los subcomponentes. La división de funciones y responsabilidades al interior de la institución se encuentra claramente estipulada y contempla varias instancias de coordinación planificadas durante el año, además de sistema de comunicación internos fluidos.
9. Si bien la identificación de funciones y responsabilidades es clara respecto del conjunto del personal contratado, no existen orientaciones respecto del papel del Directorio en la gestión de la institución.
10. Dentro de los procesos de rediseño institucional, en el año 2006 la Fundación decidió internalizar al conjunto de los funcionarios encargados de la implementación de la oferta programática en terreno, decisión que el Panel considera apropiada en el entendido que ello permite tener un control sobre la calidad y seguimiento de las orientaciones estratégicas diseñadas por la institución. Al mismo tiempo, posibilita el desarrollo de la política de recursos humanos que la institución ha definido para la evaluación y perfeccionamiento del personal. Dado que estas políticas recién se están implementando a partir del año 2007, el Panel no ha podido evaluar su efectividad.
11. A juicio del Panel, los criterios de asignación de personal en forma homogénea para cada dirección provincial (en promedio 3 a 4 gestores de formación y capacitación encargados de desarrollar la oferta de programas de diseño propio), que no considera variables de tamaño de población ni de evaluación de resultados, no son apropiados. Ello se une a que los criterios de asignación de recursos entre regiones y entre componentes consideran fundamentalmente el desempeño histórico. Estos dos criterios derivan en una "inercia" de planificación de metas que no desarrolla incentivos para la ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad, ni innovación en la gestión.
12. En este marco, la dotación de personal para la ejecución de los subcomponentes es adecuada desde el punto de vista de la cobertura prevista. No obstante, no es posible fundar un juicio respecto de la calificación del personal al no estar en marcha aún el proceso de evaluación de desempeño ni existir una evaluación de impacto de los programas que muestre que efectivamente la oferta socioeducativa ha significado un aporte sustantivo en la calidad de vida de las destinatarias. Desde un punto de vista de la gestión, los resultados de las encuestas de satisfacción y el porcentaje de egresadas de los últimos dos años, dan cuenta que la institución logra llevar a cabo las actividades que se propone.
13. La Fundación se define como una institución que ejecuta una propuesta socio educativa para contribuir a disminuir la brecha de equidad de género que afecta a mujeres en situación de pobreza. En ese marco, tanto por su propósito como por la población objetivo, se vincula con la misión de diversos organismos públicos. En particular, su campo de acción es muy cercano al Servicio Nacional de la Mujer, además que depende administrativamente de él para efectos de la canalización y rendición de los recursos. El mandato de SERNAM es la coordinación y promoción de políticas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y que supone un diagnóstico de la sociedad desde la perspectiva de género. Tomando en cuenta los distintos roles y alcances de cada institución, sin duda que las acciones de cada una se complementan. Si bien SERNAM tiene un mandato de coordinación de políticas y PRODEMU es una fundación que ejecuta programas, existen

diversos aspectos en que la acción de cada organismo se puede complementar con el otro. Los antecedentes de que dispone el Panel apuntan a que existe una coordinación reciente en relación al período de evaluación, concretada en una agenda de trabajo común en el año 2007 y que se orienta fundamentalmente a la coordinación operativa entre programas y actividades. En este sentido, es un primer paso para una política de alianza estratégica, que permita crear mejores oportunidades para la población objetivo que comparten. De esta manera, falta acciones comunes en relación a estudios y actualización del diagnóstico de la situación de las mujeres y los desafíos para la superación de la pobreza que orienten nuevos programas, además de asegurar mecanismos concretos de coordinación de forma tal de evitar duplicaciones.

14. Del mismo modo, existe una oferta pública relacionada con la promoción del emprendimiento como una forma de aportar a la superación de la pobreza. Estos programas han ido incorporando también una perspectiva de género por lo que conforman oportunidades de coordinación que enriquecen los resultados esperados por SERNAM y estos organismos (FOSIS, MIDEPLAN, INDAP, Subsecretaría de Economía, entre otros). PRODEMU ha aprovechado estas oportunidades para generar convenios que se traducen principalmente en que la Fundación ejecuta programas mandatada y financiada por estas instituciones. No obstante, dado el alto número de instituciones públicas y privadas que están trabajando en este campo, vale la pena preguntarse cuál es el valor agregado que PRODEMU puede aportar en este campo. Tal como señala la institución a partir de su conocimiento en terreno respecto de las dificultades de segmentos de mujeres en situación de pobreza para acceder a estos programas, existe la necesidad de desarrollar una oferta que permita que las mujeres efectivamente puedan aprovechar la oferta pública que se está desarrollando para promover el emprendimiento. A juicio del Panel, la manera en que PRODEMU ha enfrentado esta necesidad y las coordinaciones institucionales con otros programas no es eficiente ni aprovecha los recursos acumulados de la Fundación. En efecto, la ejecución de programas de pequeña cobertura y altos costos relativos de producción no genera impacto pertinente a la escala del problema. El conocimiento y experticia histórica de PRODEMU le permite desarrollar acciones de apresto y de puente con otros programas públicos que se orienten a generar incidencia en las políticas de emprendimiento y acceso al mundo laboral para las mujeres en situación de pobreza.
15. En este sentido, la propia ubicación de PRODEMU dentro de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República no genera claridad respecto del alcance las alianzas que debiera promover la institución dentro del conjunto de ministerios y servicios que operan en el país. Ello se argumenta en términos que la Red de Fundaciones es un espacio de “alojamiento” de fundaciones creadas históricamente por las Primeras Damas de los últimos tres gobiernos, pero no desarrolla una propuesta estratégica de vinculación con el resto de los servicios públicos. El Panel no logró recoger el aporte concreto que esta ubicación institucional genera para PRODEMU.
16. PRODEMU no contempla instancias de participación de sus destinatarias para el conjunto de su gestión. Existen mecanismos de participación en tres subcomponentes, pero los procesos globales de planificación, ejecución y evaluación no desarrollan interlocución con sus usuarias. Ello representa una pérdida de oportunidades para adecuar con pertinencia el diseño de los programas, además que genera incoherencia institucional en relación a su discurso sobre el empoderamiento de las mujeres. En particular, PRODEMU no ha desarrollado políticas de información hacia su población objetivo, lo que dificulta las condiciones básicas para generar participación en su gestión
17. Del mismo modo, las políticas de rendición de cuentas de la institución son insuficientes desde el punto de vista de acceso a información de gestión y de resultados. Si bien por su carácter de fundación de derecho privado no tiene obligación como otros servicios públicos de desarrollar acciones de transparencia activa, su financiamiento principal con recursos públicos hacen aconsejable desarrollar políticas de autorregulación de este tipo.

## Conclusiones sobre Eficacia y Calidad

1. En términos de producción, el Componente 2 “Capital Social y Ciudadanía”, es el más relevante, representando casi el 50 % del total de las prestaciones proporcionadas por la Fundación, llegando a las 24.497 atenciones el año 2007<sup>177</sup>. Cabe señalar, que se registra una reducción en el número de atenciones de los componentes en el período de evaluación de un 45%, pasando de un total de 85.682 atenciones en el año 2004, a un total de 47.469 en el año 2007, lo que corresponde a una caída de los componentes 1 y 2<sup>178</sup>.
2. Las razones que explican estas variaciones negativas tienen su origen en los cambios institucionales implementados a partir del año 2007 como consecuencia del proceso de planificación estratégica 2006-2010, donde se decidió internalizar la ejecución de los programas denominados institucionales (los que dependen del presupuesto vía SERNAM), para lo cual todo el personal a cargo de la ejecución fue incorporado a la institución, pasando a ser parte de su personal estable. Esto implicó que de contar con un conjunto de 1.500 monitores externos, se tiene actualmente 202 Gestoras de formación y Capacitación.
3. El Componente 3, Autonomía Económica, durante el periodo de evaluación incrementó el número de sus atenciones (24,3%), debido principalmente a la creación y ejecución de un nuevo subcomponente “Abriendo las Puertas al Mundo del Trabajo”, programa que es ejecutado a partir del año 2007 y que con más de 2.800 atenciones en ese año, genera un incremento de la productividad de este componente.
4. Durante el período de evaluación se ha beneficiado a un total de 139.646 mujeres, las que en un 70% se concentran entre los 25 y los 54 años. La calidad de la información registrada por los datos del SIGEP<sup>179</sup> impide una caracterización más detallada de las beneficiarias. La cobertura de la Fundación respecto de su población potencial es baja, siendo para el año 2007 igual a 3,1%. Las mayores coberturas se observan en las regiones XI, XII y III (31%, 19% y 14%, respectivamente), mientras que las regiones VII y VIII alcanzan coberturas menores al 2%.
5. Las tasas de egreso mejoraron significativamente a partir del año 2006, llegando a valores sobre el 90% a nivel nacional ese mismo año<sup>180</sup>. Dicha tasa se incrementó a 94% el año 2007 donde los tres componentes presentan un comportamiento similar.
6. Con base a los indicadores existentes a nivel del logro del propósito de PRODEMU, no es posible analizar adecuadamente el cumplimiento del mismo. Ello debido principalmente a la ausencia de indicadores de eficacia en términos de resultados intermedios y finales (los que deben ser analizados con metodología de evaluación de impacto).
7. En términos generales, son destacables positivamente los resultados de la Fundación en relación al grado de satisfacción que las beneficiarias manifiestan, siendo la mayor falencia detectada, las diferencias existentes a nivel regional. El porcentaje de mujeres que se declara satisfecha con los beneficios recibidos respecto del total de mujeres egresadas es de 93% en promedio en el periodo 2004-2007<sup>181</sup>.

<sup>177</sup> En términos de gasto, el componente 2 tiene una participación promedio de 40% en el periodo de evaluación.

<sup>178</sup> En el componente 3 se observa un alza de 24% de las atenciones en el periodo de evaluación.

<sup>179</sup> Sistema de Gestión y Planificación, PRODEMU.

<sup>180</sup> Para los años 2004 y 2005 las tasas de egreso a nivel nacional fueron de 50% y 28% respectivamente.

<sup>181</sup> Fuente: Evaluación Anual de Programas Nacionales. Se trata de estudios externos (excepto para el año 2005 donde se hizo una evaluación interna) que contemplan encuestas a prácticamente al total de beneficiarias egresadas.

8. Se constata una ausencia de indicadores considerados relevantes para medir el nivel del logro de PRODEMU<sup>182</sup>. También se observa que los supuestos no cubren aspectos relevantes, tales como la permanencia en el tiempo de los convenios con terceros, los que permiten el desarrollo y ejecución íntegra de algunos subcomponentes.
9. No se ha podido establecer si se ha cumplido el logro al nivel del fin, debido a que tampoco ha sido posible verificar el cumplimiento de los objetivos a nivel de propósito. Dados los efectos causales entre componentes, propósito y fin, no se podría señalar que se cumple el fin cuando no se tiene claridad respecto del cumplimiento del propósito.
10. Con respecto al alineamiento estratégico entre SERNAM y PRODEMU, el panel considera que en el periodo evaluado, 2004-2006, tal situación no se registra. Sólo se ha podido constatar que recién el año 2007 se comenzó un trabajo de integración programática entre ambas instituciones. Por ello, sólo a partir de la ejecución de actividades del año 2008, es posible afirmar que se ha iniciado tal alineamiento inter-institucional, aspecto evaluado positivamente por el Panel, debido a que contribuye a la sostenibilidad en el tiempo de la Fundación.

### **Conclusiones sobre uso de Recursos, Eficiencia y Economía**

1. La Fundación PRODEMU tiene como principal fuente de financiamiento las asignaciones específicas realizadas por el Estado al Programa a través de SERNAM. Entre 20-30% del financiamiento proviene de otras instituciones públicas, con las que PRODEMU tiene establecidos convenios (como INDAP y MIDEPLAN). Dado el carácter de fundación de derecho privado de Prodemu, que le permite acceso a recursos de privados, se considera que la proporción de su financiamiento proveniente de aportes extrapresupuestarios es baja, no alcanzando el 2%.
2. En relación a la evolución de los aportes, el aporte fiscal destinado a la Fundación ha crecido en un 5,5% en el período 2004-2007, llegando a \$6.266 millones en 2007.
3. El gasto total alcanzó \$6.688 millones el año 2007, creciendo un 14,4% respecto del 2004. En relación al gasto por componente, la mayor proporción de los recursos se destinan al segundo y tercer componente, cada uno de ellos con alrededor del 40% del gasto en producción. Los programas del primer componente sólo utilizan un 20% de los recursos. En términos de la evolución, es posible apreciar que el gasto del componente 3 crece un 43%, lo que es consistente con el incremento en el nivel de producción y el número de beneficiarios para dicho componente. Por su parte, el gasto del componente 1 crece un 9%, mientras que el gasto del componente 2 se reduce un 1,4%.
4. En términos de la eficiencia, la Fundación muestra un crecimiento del gasto por unidad de producto. En primer lugar, el gasto promedio por taller registra un alza de 71% en el periodo de evaluación, con un valor de \$4,3 millones por taller el año 2007. Al hacer el análisis por componente se observan diferencias significativas en la tendencia del indicador, donde llama la atención el incremento del gasto por taller del componente dos de 226% en el período 2004-2007, con un valor de \$9,5 millones este último año. El indicador para los componentes 1 y 3 creció 68% y 24%, respectivamente, con valores al 2007 de \$2,6 y \$3,9 millones. Las razones de estas variaciones tienen relación principalmente con el cambio ocurrido en la oferta programática (intervenciones más complejas y de mayor duración) y el modo de operación implementado a partir del año 2007.

---

<sup>182</sup> Como por ejemplo, los indicadores "Porcentaje de mujeres atendidas por la Fundación respecto de la población potencial", "Porcentaje de mujeres atendidas por la Fundación respecto de la población objetivo" y "Tasa de variación anual del número de atenciones". Solo permiten medir cobertura, sin existir indicadores de resultado.

5. El año 2007 el gasto promedio por beneficiaria fue de 262 mil pesos, lo que representa un alza de 94% respecto de 2004. No se obtuvo información del gasto promedio de otros programas similares.
6. Los gastos de administración estimados en el marco de esta evaluación<sup>183</sup> tuvieron un incremento de 25% en el periodo de evaluación, alcanzando en 2007 un 17% respecto del gasto total, con un total de 1.217 millones de pesos el año 2007. El crecimiento de los gastos de administración ha sido a una tasa más alta que el gasto total, lo que se evalúa negativamente. El alza en los gastos administrativos se explica por un aumento de 40% en los gastos de personal que ha venido ocurriendo desde el 2006, los que llegaron el año 2007 a 841 millones de pesos. Esto se debe a la implementación del Plan Estratégico 2006-2010, que cambia la oferta programática y la forma de operar, fortaleciendo la labor de las gestoras y apoyándose en ellas para asegurar el aumento en la calidad de los programas.
7. Es destacable el alto valor de ejecución presupuestaria. En el periodo evaluado el indicador alcanzó en promedio un 99%.
8. No se observa una evolución sistemática del presupuesto ni gasto en el período evaluado, lo que no es consistente con la reducción observada en el número de atenciones. Tanto el gasto como el presupuesto deberían caer, a menos que esta situación responda a atenciones de mayor calidad, de acuerdo a lo planteado en el Plan Estratégico 2006-2010. No existe aún información para evaluar el cambio en la calidad del servicio al modificarse la oferta programática.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

##### **Recomendaciones de Diseño:**

1. Explicitar y ordenar la definición de la población potencial de la Fundación. La definición de población potencial como las mujeres en situación de vulnerabilidad, es una definición más comprensiva, que permite incluir a mujeres que no siendo pobres, presenten situaciones de desmedro, por ejemplo, violencia intrafamiliar, madres solteras y mujeres jefas de hogar.
2. Definir la población objetivo de PRODEMU, a objeto de contar con las herramientas y metodologías que permitan focalizar adecuadamente la gestión de la Fundación y la posterior verificación de la eficacia de los instrumentos de selección de beneficiarias. Se recomienda que dicha definición se acote a aquellas mujeres sin actividad declarada en la población económicamente activa, así como también aquellas en situación de desempleo, que son actualmente el público mayoritario de PRODEMU.
3. Formalizar el ingreso de las beneficiarias en el sentido de que se cuente con el diseño de un plan de ingreso que establezca un orden secuencial e incluso prerrequisitos para el paso de las beneficiarias por los diferentes componentes y subcomponentes. Ello puede requerir modificaciones al diseño de la ficha de caracterización o una modificación al uso de la misma. Esta situación no debería quedar a criterio de las gestoras u de otros funcionarios sin que se cuente con una metodología o un procedimiento estandarizado y formalizado al respecto.
4. En concordancia con la recomendación anterior, revisar los criterios de focalización y selección con el objetivo de simplificarlos y formularlos para no dejar espacios a la aplicación de criterios subjetivos en la selección de beneficiarias. Se hace necesario crear instrumentos que promuevan una implementación objetiva de los criterios de focalización definidos. Dado el acuerdo firmado con MIDEPLAN para compartir información sobre las usuarias de los programas, se recomienda (una vez que esto ocurra), utilizar el puntaje de la Ficha de Protección Social como primer criterio de

---

<sup>183</sup> Se consideró personal, arriendo, consumos básicos y compra de activos fijos de Casa Matriz.

focalización, utilizando como puntaje de corte aquel que permita seleccionar mujeres en el primer y segundo quintil. La aplicación de criterios de focalización basados sólo en el nivel de pobreza (dos primeros quintiles de ingreso según CASEN), puede llevar a excluir a mujeres que viven situaciones de vulnerabilidad, por lo que se recomienda considerar indicadores de acceso y control de recursos,<sup>184</sup> violencia intrafamiliar y jefatura de hogar, entre otros. Por su parte, en relación a los programas en los cuales la fundación firma convenios (INDAP, MIDEPLAN), es importante que las gestoras y los mecanismos de evaluación institucional existentes estén atentos a detectar cambios en el perfil de las beneficiarias propuestas por las instituciones mandantes que las alejen de la población potencial de la Fundación.

5. Diseñar una política de participación de las destinatarias que les permita interlocutar en la gestión del conjunto de la institución, más allá de lo actualmente existente en tres subcomponentes. Un proceso participativo bien desarrollado tendrá buenos resultados, pues permitirá hacer más eficiente la inversión, focalizando los recursos en temáticas que son de real interés para las usuarias y generando proyectos e iniciativas con mejores niveles de sustentabilidad, al ser sentidos y apropiados por las destinatarias.
6. Revisar el diseño de la oferta programática de la institución a partir del concepto de empoderamiento de las mujeres en situación de pobreza, como potenciamiento de las capacidades de las propias mujeres para mejorar su calidad de vida. De esta manera, se puede evitar la actual dispersión temática y desarrollar programas que se articulen con mayor capacidad de escalabilidad. Este concepto orientador representa la mayor experticia de la propia Fundación y permite especializar a los recursos humanos de la institución en un solo ámbito y por tanto entregar una formación de calidad. Reducir la heterogeneidad y número de programas, podría llevar además otros beneficios para la Fundación, como por ejemplo, reducir los tiempos y recursos que hoy día se están destinando a temas administrativos ligados a las rendiciones exigidas a SERNAM por la Contraloría. En resumen, acotar la actual oferta programática es recomendable y se enmarca dentro de las orientaciones estratégicas actuales de la Fundación, que buscan priorizar la calidad por sobre la cantidad de prestaciones.
7. Rediseñar el Componente 3, recogiendo la experiencia acumulada por la Fundación y otras instituciones que permitan detectar y relevar los factores que obstaculizan que la población objetivo no acceda a los programas públicos que promueven el emprendimiento. A modo de sugerencia, se propone el diseño de programas pilotos que tengan como fin el desarrollo de iniciativas que apunten a enfrentar estas dificultades y se transformen en oportunidades de empoderar a las mujeres para su posterior derivación a estos programas. En este componente en particular, es relevante analizar las oportunidades de colaboración con el sector privado para favorecer la sostenibilidad de los emprendimientos y también oportunidades para la empleabilidad de las mujeres.
8. Diseñar e implementar mecanismos de derivación de beneficiarias formalizados y estandarizados, que se apliquen en subcomponentes o programas específicos (por ejemplo: Componente 2. Capital Social y Redes), y que permitan servir de puente con otras instituciones que puedan seguir apoyando a las participantes en un proceso de acompañamiento a más largo plazo.
9. Los recursos de PRODEMU debieran asignarse a nivel regional de acuerdo a las necesidades detectadas a nivel local, utilizando indicadores de pobreza de los hogares, tasas de inactividad y desempleo femeninas, entre otros. Adicionalmente, debiera considerarse el nivel de desempeño de las oficinas locales, utilizando indicadores como la tasa de retención de beneficiarias inscritas, indicadores concretos del logro de los objetivos propuestos por cada programa, los niveles de satisfacción de las usuarias, la capacidad de atraer recursos de terceros, entre otros.”

---

<sup>184</sup> Por ejemplo: acceso a crédito formal, el que depende de la posesión de activos a su nombre. Mujeres en que la casa, la tierra y el único ingreso del hogar, es del marido.

10. Incorporar los indicadores y cambios en los supuestos identificados por el Panel de manera que permitan medir adecuadamente la eficacia y calidad del Programa. En tal sentido, en el informe se realiza una propuesta de nuevos indicadores a incluir entre los que se cuenta con indicadores de eficacia y calidad, los que han sido incorporados a la matriz de marco lógico de evaluación.
11. Se requiere fundamentar y describir adecuadamente de qué forma la incorporación del enfoque de género contribuye a reducir las brechas y fomentar la igualdad de oportunidades de ambos géneros, debido a que la inclusión de mujeres en si misma, no implica necesariamente que el enfoque esté adecuadamente incorporado

### **Recomendaciones de Gestión:**

1. Ampliar la vinculación actual con SERNAM, estableciendo acuerdos estratégicos de trabajo para la acción en la disminución de brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza, que se traduzcan en el mediano plazo en políticas públicas. En este sentido, se propone que, junto con la coordinación operativa que se ha alcanzado y que apunta a desarrollar complementariedades y evitar duplicaciones, se elabore un acuerdo marco de trabajo que incluya el trabajo conjunto en el campo señalado, los mecanismos de coordinación que permitan a SERNAM conocer el plan de trabajo anual que sustenta el presupuesto público anual que es transferido a PRODEMU por su intermedio y cuya ejecución debe respaldar, y las evaluaciones que se realizan anualmente a su gestión.
2. Desarrollar una política enfocada a un rol más activo del Directorio de la Fundación que permita aprovechar esta instancia para resolver dificultades en la gestión institucional y potenciar la política de alianzas. Como parte de ella, y considerando problemas actuales, se sugiere involucrar al directorio en la generación de una propuesta que permita acordar los términos de los controles en la rendición de gastos que solicita la Contraloría, de modo que sea concordante para todas las fundaciones que dependen del Área Sociocultural de la Presidencia. Así también, se propone que en esta instancia se revise una propuesta de alianza estratégica con SERNAM para trabajar en conjunto por mejorar las políticas públicas para la superación de las brechas de inequidad de género que sufren las mujeres en situación de pobreza.
3. Desarrollar un plan de posicionamiento de la Fundación, como institución “experta” en el trabajo por enfrentar las brechas de inequidad que viven las mujeres en situación de pobreza, de manera de ampliar las alianzas hacia el sector privado y de la sociedad civil y, de esa manera, poder ampliar su quehacer. Como un primer paso en esta dirección, se recomienda desarrollar un proceso de sistematización del modelo de intervención a través de la propuesta socioeducativa que lleva adelante la institución, de forma de poder comunicar con claridad su propuesta, aprendizajes y recursos con que cuenta. En esta misma dirección, se recomienda desarrollar una política de alianzas hacia el sector privado, que permita avanzar en la ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento. En este campo, es relevante buscar formas y canales innovadores que hagan atractiva la propuesta programática para este sector.
4. Para ejecutar la política de participación de las destinatarias, recomendada en la sección de diseño, se propone enriquecer la información que entrega la institución sobre sus programas, resultados y equipos a través de su página web y establecer un mecanismo de rendición de cuentas. Un primer paso en este sentido, refiere a desarrollar los mecanismos de transparencia activa que han implementado los servicios públicos.
5. En materia de recursos humanos, siendo el capital más relevante que posee la institución, se recomienda poner en práctica el sistema de evaluación de desempeño y estudiar un sistema de incentivos que favorezca el desarrollo de iniciativas regionales o provinciales y evite los riesgos de

desmotivación del personal. En este mismo sentido, se sugiere que este estudio del sistema de incentivos permita proyectar posibilidades de planificación de metas de cobertura más allá de los criterios históricos.

6. Mejorar el sistema de registro de beneficiarias, de forma de realizar una adecuada caracterización de las mismas lo que permitirá realizar análisis de mejor calidad en relación al éxito de los programas en el cumplimiento de sus objetivos. Ello conlleva continuar el proceso de mejora del SIGEP y de levantamiento de la línea de base, de manera que la institución pueda acceder y contar con facilidad con la información de sus usuarias, para poder verificar el cumplimiento de los criterios de selección de los programas.
7. En este mismo sentido, se recomienda que las evaluaciones anuales que la Fundación contrata a una institución externa, se realicen de acuerdo al ciclo de planificación, contando en forma oportuna con sus resultados de manera que retroalimenten efectivamente el quehacer institucional.
8. Se recomienda realizar un estudio de impacto (que incluya grupo de control), del quehacer de la institución para verificar el cumplimiento del propósito y el aporte al cumplimiento del fin. Como la expectativa institucional es de aportar al cambio de percepciones y de prácticas de las mujeres para acortar las brechas de inequidad de género existentes en la sociedad, no basta con la evaluación de resultados de las actividades realizadas.
9. Se recomienda que, frente a los controles de la rendición de gastos que solicita la Contraloría General de la República, se analicen, diseñen e implementen mecanismos y procedimientos administrativos que estandaricen y faciliten al personal de PRODEMU su adecuado cumplimiento y ejecución. Por ejemplo, realizar rendiciones bi-mensuales, reasignar funciones administrativas, introducir más tecnología (PC, sistemas informáticos), rediseñar procesos de rendiciones. A esto, debería agregarse, que si PRODEMU reduce el número de programas y proyectos, de acuerdo a recomendaciones anteriores, también debería reducirse la carga de trabajo por rendiciones



## V. BIBLIOGRAFÍA

### Documentos PRODEMU:

- a. Legales
  - Notaría Pablo González Caamaño, “Acta Sesión Extraordinaria de Directorio, Fundación para La Promoción y Desarrollo de la Mujer, PRODEMU”, Santiago, 3 de mayo de 2007
  - Notaría Nancy de la Fuente, “Inserción Acta, Sesión Extraordinaria de Directorio, PRODEMU”, 12 de mayo de 2005
- b. Evaluaciones
  - Ministerio de Hacienda, DIPRES, Evaluación Programa “Escuela de la Mujer”, 1999
  - Sur Profesionales, Evaluación de Proceso de la Gestión de Prodemu, 2004
  - Consultora Dimensión, Evaluación de impacto del Programa y Capacitación Formación para Mujeres Rurales. Convenio INDAP – Prodemu, 2004
- c. Informes institucionales
  - PRODEMU, “Mujeres creando futuro. PRODEMU 1990-1994”,
  - PRODEMU, Escuela de la Mujer, “Informe trienal. 1995, 1996, 1997”
  - PRODEMU, “Informe gestión institucional 2004”
  - PRODEMU, “Proceso de entrega administración 2000-2006. Balance de logros del sexenio 2000-2006 y experiencias relevantes de gestión”, marzo 2006
  - PRODEMU, “Planificación Estratégica 2006-2010, PRODEMU de cara al Bicentenario” julio 2006
  - PRODEMU, “Fichas técnicas Programas 2007. Componente 1, 2 y 3”
  - PRODEMU, Unidad Legal, “informe”, marzo 2006
  - PRODEMU, “Informes de gestión 2004, 2005, 2006”
  - PRODEMU, “Presentación institucional 2007”
- d. Fichas solicitadas para evaluación
  - Ficha 1 de Antecedentes del Programa. Preparación Marco Lógico
  - Ficha 2 de Antecedentes del Programa. Información complementaria
- e. Manuales de Procedimientos para los Programas u Orientaciones para la Operación 2007:
  - Programa de Capacitación en Oficios
  - Programa “Apoyo a la Dinámica Familiar”
  - Programa “Un Barrio para mi Familia”
  - Programa “Formación y Capacitación para Mujeres Rurales”
  - Programa “Abriendo Puertas al Mundo del Trabajo”
  - Programa “Emprendiendo un Proyecto de Vida”
  - Programa “escuela de Arte”
  - Programa “mejorando mi negocio”
  - Programa “Desarrollo de Competencias Laborales Mujeres Chile Solidario”

### Otros documentos:

- Aguirre, Rosario. García Sainz, Cristina. Carrasco, Cristina “El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad”, CEPAL, 2005
- Ferreiro Yazigi, Alejandro, “Marco Conceptual para la Regulación de las Isapres y el Sector Salud”. [www.asuntospublicos.org](http://www.asuntospublicos.org)
- Valdés, Teresa y Palacios, Indira “Participación y liderazgo en América Latina y el Caribe: indicadores de género”, CEPAL, Naciones Unidas, 1999
- Perona, N., Crucella, C., Rocchi, G. y R. Silva. (2001) “Vulnerabilidad y Exclusión social. Una propuesta metodológica para el estudio de las condiciones de vida de los hogares”, Universidad de BioBio, Chile. [www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc](http://www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc)

### Otras fuentes:

- a. Páginas web revisadas:

- [www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)
- [www.sernam.cl](http://www.sernam.cl)
- [www.chilemprende.cl](http://www.chilemprende.cl)
- [www.indap.cl](http://www.indap.cl)

## **VI. ENTREVISTAS REALIZADAS**

### **1) Reunión 15 de enero de 2008:**

Asistentes:

- Orieta Rojas: Directora Ejecutiva (S) PRODEMU
- Violeta Sepúlveda: Directora nacional de Planificación, PRODEMU
- Mauricio Landaeta: Profesional Dirección de Planificación, PRODEMU
- Sylvia Musalem, SERNAM
- María Teresa Hamuy, DIPRES
- Carla Banfi, DIPRES
- Jimena López de Lérída, Panel
- Marisa Weinstein, Panel
- Mauricio Fernández, Panel

### **2) Reunión 21 de enero de 2008:**

Asistentes:

- Violeta Sepúlveda: Directora nacional de Planificación, PRODEMU
- Mauricio Landaeta: Profesional Dirección de Planificación, PRODEMU
- Sylvia Musalem, SERNAM
- Carla Banfi, DIPRES
- Jimena López de Lérída, Panel
- Marisa Weinstein, Panel
- Mauricio Fernández, Panel

### **3) Reunión 6 de marzo de 2008:**

Asistentes:

- Carla Banfi, DIPRES
- Mauricio Fernández, Panel

### **4) Reunión 2 de abril de 2008**

- Patricia Provoste, Directora Nacional de Programas y Gestión Regional, PRODEMU
- Violeta Sepúlveda, Directora Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo, PRODEMU
- Jimena López de Lérída, Panel
- Marisa Weinstein, Panel

### **5) Reunión 21 de abril de 2008**

Asistentes:

- Antonio Pozo, Director nacional de Recursos Humanos, PRODEMU
- Violeta Sepúlveda, Directora Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo, PRODEMU
- Jimena López de Lérída, Panel
- Marisa Weinstein, Panel

- Mauricio Fernández, Panel

**6) Reunión 28 de abril de 2008-**

Asistentes:

- Danitza Roa, Directora Ejecutiva Regional V Región PRODEMU
- Carolina Gallardo, Directora Ejecutiva Provincial San Felipe, PRODEMU
- - Jimena López de Lériada, Panel
- Marisa Weinstein, Panel
- Mauricio Fernández, Panel

**7) Reunión 29 de abril de 2008**

Asistentes:

- Marta Bustamante, Directora Nacional de Administración y Finanzas, PRODEMU
- Violeta Sepúlveda, Directora Nacional de Planificación, Evaluación y Desarrollo, PRODEMU
- Jimena López de Lériada, Panel

**ANEXO 1(a)**  
**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: Promoción y Desarrollo de la Mujer (PRODEMU)</b>				
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1992				
<b>ENUNCIADO DEL OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES / INFORMACION</b>		<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	<b>Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>		
<b>FIN</b> Contribuir a disminuir brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico.				
<b>PROPOSITO</b> Mujeres en situación de vulnerabilidad desarrollan competencias y habilidades que favorecen su desarrollo personal e inserción social y laboral.	<b>Calidad/Producto</b> 1.- Porcentaje de mujeres satisfechas con los productos, servicios y beneficios recibidos de PRODEMU	(Nº de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción con su participación/total de participantes egresadas )*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	- Políticas públicas mantienen orientación en reducir brechas de inequidad favoreciendo la inserción social, económica y cultural de la mujer.- Entorno familiar y comunitario genera los espacios de participación de las mujeres.- Públicos y privados colaboran para la inserción social, económica y cultural de la mujer.-
	<b>Economía/Proceso</b> 2.- Porcentaje de ejecución presupuestaria	(monto anual de costos de programas institucionales/presupuesto anual de programas)*100	Informe ejecución Presupuestaria	
	<b>Economía/Producto</b> 3.- Recursos aportados por terceros	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos)*100	Balance Anual	
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 4.- Porcentaje de mujeres que declaran ejercer o aplicar las habilidades, aprendizajes o competencias adquiridas	(Nº de mujeres que luego de finalizada su participación declara haber emprendido, aplicado o gestionado alguna iniciativa personal, familiar, comunitaria o económica gracias a lo aprendido/total de mujeres egresadas.)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 5.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias	(Nº de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programas)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	

	<b>Calidad/Resultado Intermedio</b> 6.- Porcentaje de mujeres habilitadas personal, social y laboralmente respecto del total de mujeres egresadas.	(N° de mujeres que se consideran habilitadas personal, social y laboralmente/n° mujeres egresadas)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 7.- Relación entre el gasto en administración y gasto total	(gasto administrativo anual/gasto total)*100	Informe de ejecución presupuestaria	
	<b>Eficacia/Producto *</b> Tasa de variación anual del número de atenciones	$((N^{\circ} \text{ total de atenciones año } t / N^{\circ} \text{ total de atenciones año } t-1)-1)*100$		
	<b>Eficacia/producto *</b> Tasa de variación anual del número de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa	$((N^{\circ} \text{ total de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa año } t / N^{\circ} \text{ total de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa año } t-1)-1)*100$		
	<b>Eficiencia/Producto*</b> Costo promedio por mujer distinta atendida	Costo total de atenciones a las mujeres año t/total de mujeres atendidas por el programa año t*100		
	<b>Eficacia/producto*</b> Promedio de hrs. de capacitación por beneficiaria	N° total de horas de capacitación año t/ N° total de mujeres atendidas por el programa año t*100		
	<b>Eficiencia/Producto*</b> Promedio de fiscalizaciones por fiscalizador	N° total de fiscalizaciones en el año t/N° total de fiscalizadores año t*100		
	<b>Eficiencia/Producto*</b> Promedio de acciones de capacitación por gestora o profesor que impartieron la capacitación	N° total de acciones de capacitación año t/N° total de gestoras o profesores año t*100		
	<b>Eficacia/Producto*</b> Porcentaje de mujeres atendidas respecto del total de mujeres que demandan atención	N° total de mujeres atendidas por el Programa año t/N° total de mujeres que solicitaron atención año t*100		
	<b>Eficacia/Proceso*</b> Tasa de variación del ingreso de las mujeres beneficiarias	$((\text{Monto del ingreso total de mujeres atendidas por el Programa año } t / \text{Monto del ingreso total de mujeres atendidas por el Programa año } t-1)-1)*100$		

	<b>Eficacia/Resultado final*</b> Porcentaje de mujeres que incrementan sus ingresos respecto del total de mujeres beneficiarias.	Nº de mujeres atendidas por el Programa que aumentan sus ingresos año t/ Nº total de mujeres atendidas año t*100		
<b>COMPONENTE 1</b> Capacidad Emprendedora y Redes: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras.	<b>Calidad/Resultado Final</b> 8.- Porcentaje de mujeres del componente habilitadas personalmente respecto del total de mujeres atendidas del componente	(nº de mujeres que participaron en el componente que se consideran habilitadas en ámbito personal/nº mujeres egresadas del componente )*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	Existe un entorno social e institucional sensibilizado con las oportunidades de desarrollo de iniciativas emprendedoras de mujeres en situación de vulnerabilidad social.
	<b>Calidad/Resultado Intermedio</b> 9.- Porcentaje de mujeres que declaran haber mejorado su autoestima respecto al total de participantes.	(Nº de mujeres que participaron en el componente que consideran haber mejorado su autoestima/nº mujeres egresadas del componente )*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 10.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias del componente.	(Nº de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programas )*100	Evaluación Anual de Programas Prodemu	
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 11.- Relación entre el gasto en administración y el gasto total del componente.	(Gasto administrativo anual total del componente/Gasto total año del componente )*100	Informe de ejecución presupuestaria.	
	<b>Eficiencia/Producto</b> 12.- Costo unitario del componente por participante	Monto total del gasto por componente / total de participantes por componente	Balance Anual	
	<b>Economía/Proceso</b> 13.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente	(Suma anual de costos de los programas del componente /Presupuesto anual total del componente )*100	Informe de ejecución presupuestaria.	
	<b>Economía/Producto</b> 14.- Recursos aportados por terceros del componente.	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos del componente )*100	Balance anual Prodemu	
	<b>Calidad/Proceso</b> 15.- Porcentaje de mujeres satisfechas del componente con los productos, servicios y beneficios recibidos de PRODEMU.	(Nº de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción/total de participantes egresadas )*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	
<b>SUB COMPONENTE 1</b> SUBCOMPONENTE 1:Emprendiendo un proyecto de vida.				

<b>SUB COMPONENTE 2</b> SUBCOMPONENTE 2: Apoyo a la Dinámica familiar. (convenio)				
<b>SUB COMPONENTE 3</b> SUBCOMPONENTE 3: Proyectos o convenios regionales asociados al componente 1 (convenios propios)				
<b>COMPONENTE 2</b> Capital social y Construcción de Ciudadanía: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas de fomento y desarrollo del ejercicio de la ciudadanía, liderazgo y derechos ciudadanos	<b>Calidad/Resultado Final</b> 16.- Porcentaje de mujeres del componente que declara estar capacitada en ámbitos social y comunitario, respecto al total de mujeres atendidas del componente.	(Nº de mujeres que participaron en el componente que declaran estar capacitadas en ámbitos social o comunitario/Nº mujeres egresadas del componente )*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	La ciudadanía maneja recursos intangibles cuyo despliegue y movilización permite el desarrollo de emprendimientos comunitarios, en pos de mujeres en situación de vulnerabilidad social.
	<b>Calidad/Resultado Intermedio</b> 17.- Porcentaje de mujeres egresadas que declaran haber mejorado su interlocución con instancias de toma de decisiones respecto al total de participantes.	(Nº de mujeres egresadas que participaron en el componente que consideran haber mejorado su interlocución con instancias de toma de decisiones /nº mujeres egresadas del componente)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	
	<b>Calidad//Resultado Intermedio</b> 18.- Porcentaje de mujeres que reconoce sus derechos ciudadanos.	(Nº de mujeres que egresan de los programas del componente que declaran estar informadas en derechos ciudadanos/total de participantes egresadas del componente)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales Se trata de estudios que contemplan encuestas a la beneficiarias	
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 19.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias del componente	(º de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programa)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales	
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 20.- Relación entre el gasto en administración y gasto total del componente.	(Gasto administrativo anual total del componente/Gasto total año del componente )*100	Informe de ejecución presupuestaria	
	<b>Eficiencia/Producto</b> 21.- Costo unitario del componente por participante	Monto total del gasto por componente / total de participantes por componente	Informe de ejecución presupuestaria	
	<b>Economía/Proceso</b> 22.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente.	(Suma anual de costos de los programas del componente/Presupuesto anual total del componente )*100	Informe de ejecución presupuestaria	

	<b>Economía/Producto</b> 23.- Recursos aportados por terceros del componente	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos del componente)*100	Informe de ejecución presupuestaria	
	<b>Calidad/Producto</b> 24.- Porcentaje de mujeres satisfechas del componente con los beneficios recibidos del PRODEMU.	(Nº de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción con su participación /total de participantes egresadas)*100	Evaluación Anual de Programas Nacionales	
<b>SUB COMPONENTE 1</b> SUBCOMPONENTE 1: Construyendo el país que queremos				
<b>SUB COMPONENTE 2</b> SUBCOMPONENTE 2: Escuelas de Arte				
<b>SUB COMPONENTE 3</b> SUBCOMPONENTE 3: Formación de líderes y Dirigentas sociales.				
<b>SUB COMPONENTE 4</b> SUBCOMPONENTE 4:Un Barrio para mi familia(convenio)				
<b>SUB COMPONENTE 5</b> SUBCOMPONENTE 5: Proyectos o convenios regionales asociados al componente 2 (convenios propios)				



<b>COMPONENTE 3</b> Autonomía Económica: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas para el desarrollo de competencias laborales y de empleabilidad o programas de fortalecimiento de iniciativas productivas	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 25.- Porcentaje de mujeres del componente habilitadas en competencias de empleabilidad respecto del total de mujeres atendidas del componente	(Nº de mujeres habilitadas en competencias de empleabilidad /nº mujeres egresadas del componente )*100	Evaluación de Programas Nacionales Señalar instrumento de medición ¿se realiza a través de encuestas?	Existe un entorno social e institucional sensibilizado con las oportunidades de desarrollo de iniciativas emprendedoras de mujeres en situación de vulnerabilidad social. Contexto (relatores, redes, asistencia) capacitado en metodologías de desarrollo de competencias.
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 26.- Mujeres con proyectos ocupacionales o laborales formulados.	(Nº de mujeres egresadas del componente cuenta con un proyecto ocupacional o laboral formulado (trabajo dependiente o por cuenta propia)/nº de mujeres egresadas del componente)*100	Evaluación de Programas Nacionales	
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 27.- Mujeres con iniciativas productivas declaran administrar de forma adecuada y efectiva sus negocios.	(Nº de mujeres con iniciativas productivas que declaran gestionar y administrar efectivamente sus negocios del componente/nº de mujeres egresadas del componente)*100	Evaluación de Programas Nacionales	
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 28.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias del componente	(Nº de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programas)*100	Evaluación de Programas Nacionales	
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 29.- Relación entre el gasto en administración y gasto total del componente.	(Gasto administrativo anual total del componente/Gasto administrativo anual total del componente)*100	Informe ejecución presupuestaria	
	<b>Eficiencia/Producto</b> 30.- Costo unitario del componente por participante	Suma total de costos de programas del componente/nº total de participantes del componente.	Informe de ejecución presupuestaria	
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 31.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente.	(Suma anual de costos de los programas del componente /Presupuesto anual total del componente)*100		
	<b>Economía/Producto</b> 32.- ECONOMIA- Recursos aportados por terceros del componente	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos del componente)*100	Informe de ejecución presupuestaria	
	<b>Calidad/Proceso</b> 33.- Porcentaje de mujeres satisfechas del componente con los servicios, productos y beneficios recibidos	(Nº de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción/total de participantes egresadas)*100	Evaluación de Programas Nacionales	

<b>SUB COMPONENTE 1</b> SUBCOMPONENTE 1: Abriendo puertas al mundo del trabajo.				
<b>SUB COMPONENTE 2</b> SUBCOMPONENTE 2: Capacitación en oficios.(convenio)				
<b>SUB COMPONENTE 3</b> SUBCOMPONENTE 3: Desarrollo de Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile solidario.(convenio)				
<b>SUB COMPONENTE 4</b> SUBCOMPONENTE 4: Mejorando mi negocio.				
<b>SUB COMPONENTE 5</b> SUBCOMPONENTE 5:Programa de Capacitación y Formación para mujeres rurales.(convenio)				
<b>SUB COMPONENTE 6</b> SUBCOMPONENTE 6: Proyectos o convenios regionales asociados al componente 3 (convenios propios)				

\*: Indicadores propuestos por el panel y no cuantificados a la fecha.

## ANEXO 1(b) MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2004-2007)

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: Promoción y Desarrollo de la Mujer (PRODEMU)</b>						
<b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1992</b>						
<b>MINISTERIO RESPONSABLE: MIDEPLAN</b>						
<b>SERVICIO RESPONSABLE: SERNAM</b>						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Avanzar en el logro de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los aspectos (sociales, económicos, educacionales, culturales, familiares y comunitarios)</b>						
<b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b>						
<b>Profundizar, difundir y garantizar el pleno ejercicio de sus derechos.</b>						
<b>Mejorar la situación de las mujeres y su situación de vida.</b>						
Evolución de Indicadores						
Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) <sup>1</sup>	Fórmula de cálculo				
			2004	2005	2006	2007
Fin Contribuir a disminuir brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico.						
Propósito Mujeres en situación de vulnerabilidad desarrollan competencias y habilidades que favorecen su desarrollo personal e inserción social y laboral.	<b>Calidad/Producto</b> 1.- Porcentaje de mujeres satisfechas con los productos, servicios y beneficios recibidos de PRODEMU	(Nº de mujeres egresadas que manifiestan satisfacción con su participación/total de participantes egresadas)*100	92 %	95 %	93 %	93 %
	<b>Economía/Proceso</b> 2.- Porcentaje de ejecución presupuestaria	(gasto anual de programas institucionales/presupuesto anual de programas)*100	96 %	88 %	89 %	81 %
	<b>Economía/Producto</b> 3.- Recursos aportados por terceros	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos)*100	33 %	38 %	44 %	38 %

<sup>1</sup> Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión.

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 4.- Porcentaje de mujeres que declaran ejercer o aplicar las habilidades, aprendizajes o competencias adquiridas	(N° de mujeres que luego de finalizada su participación declara haber emprendido, aplicado o gestionado alguna iniciativa personal, familiar, comunitaria o económica gracias a lo aprendido/total participantes egresadas.)*100	s/i	s/l	s/l	s/l
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 5.-Tasa de egreso de mujeres beneficiarias	(N° de mujeres que egresan de los programas /total participantes asignadas a los programas)*100	s/i	s/i	s/i	88 %
	<b>Calidad/Resultado Intermedio</b> 6.- Porcentaje de mujeres habilitadas personal, social y laboralmente respecto del total de mujeres egresadas.	(N° de mujeres que se consideran habilitadas personal, social y laboralmente/total mujeres egresadas)*100	75,3 %	80,6 %	76,8 %	77,6 %
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 7.- Costes de administración	(Total gastos de administración/ total presupuesto)*100	7 %	6 %	6 %	6 %
	<b>Eficacia/Producto *</b> 8.- Tasa de variación anual del número de atenciones	((N° total de atenciones año t/ N° total de atenciones año t-1)-1)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/producto *</b> 9.- Tasa de variación anual del número de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa	((N° total de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa año t/ N° total de mujeres distintas (beneficiarias únicas) atendidas por el Programa año t-1)-1)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Producto*</b> 10.- Costo promedio por mujer distinta atendida	Costo total de atenciones a las mujeres año t/total de mujeres atendidas por el programa año t*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/producto*</b> 11.- Promedio de hrs. de capacitación por beneficiaria	N° total de horas de capacitación año t/ N° total de mujeres atendidas por el programa año t*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Producto*</b> 12.- Promedio de fiscalizaciones por fiscalizador	N° total de fiscalizaciones en el año t/N° total de fiscalizadores año t*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Producto*</b> 13.- Promedio de acciones de capacitación por gestora o profesor que impartieron la capacitación	N° total de acciones de capacitación año t/N° total de gestoras o profesores año t*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/Producto*</b> 14.- Porcentaje de mujeres atendidas respecto del total de mujeres que demandan atención	N° total de mujeres atendidas por el Programa año t/N° total de mujeres que solicitaron atención año t*100	s/i	s/i	s/i	s/i

Dirección de Presupuestos  
 División de Control de Gestión

	<b>Eficacia/Proceso*</b> 15.- Tasa de variación del ingreso de las mujeres beneficiarias	((Monto del ingreso total de mujeres atendidas por el Programa año t/ Monto del ingreso total de mujeres atendidas por el Programa año t-1)-1)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/Resultado final*</b> 16.- Porcentaje de mujeres que incrementan sus ingresos respecto del total de mujeres beneficiarias.	N° de mujeres atendidas por el Programa que aumentan sus ingresos año t/ N° total de mujeres atendidas año t*100	s/i	s/i	s/i	s/i

\*: Indicadores propuestos por el panel

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) <sup>2</sup>	Fórmula de cálculo	2004	2005	2006	2007
<b>Componente 1</b> Capacidad Emprendedora y Redes: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras.	<b>Calidad/Resultado Final</b> 17.- Porcentaje de mujeres del componente habilitadas personalmente respecto del total de mujeres atendidas del componente	(n° de mujeres que participaron en el componente que se consideran habilitadas en ámbito personal/n° mujeres egresadas del componente ) *100	74 %	79 %	84 %	79 %
	<b>Calidad/Resultado Intermedio</b> 18.- Porcentaje de mujeres que declaran haber mejorado su autoestima respecto al total de participantes.	(N° de mujeres que participaron en el componente que consideran haber mejorado su autoestima/n° mujeres egresadas del componente ) *100	78 %	71 %	78 %	75 %
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 19.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias del componente.	(N° de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programas ) *100	85 %	85 %	85 %	84 %
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 20.- Relación entre el gasto en administración y el gasto total del componente.	(Gasto administrativo anual total del componente/Gasto total año del componente ) *100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Producto</b> 21.- Costo unitario del componente por participante	Monto total del gasto por componente / total de participantes por componente	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Economía/Proceso</b> 22.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente	(Suma anual de costos de los programas del componente /Presupuesto anual total del componente ) *100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Economía/Producto</b> 23.- Recursos aportados por terceros del componente.	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos del componente ) *100	17 %	33 %	82 %	44 %
	<b>Calidad/Proceso</b> 24.- Porcentaje de mujeres satisfechas del componente con los productos, servicios y beneficios recibidos de PRODEMU.	(N° de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción/total de participantes egresadas ) *100	s/i	s/i	s/i	s/i
SUBCOMPONENTE 1: Emprendiendo un proyecto de vida.						

<sup>2</sup> Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión.

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

SUBCOMPONENTE 2: Apoyo a la Dinámica familiar. (convenio)						
SUBCOMPONENTE 3: Proyectos o convenios regionales asociados al componente 1 (convenios propios)						

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) <sup>3</sup>	Fórmula de cálculo	2004	2005	2006	2007
<b>Componente 2</b> Capital social y Construcción de Ciudadanía: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas de fomento y desarrollo del ejercicio de la ciudadanía, liderazgo y derechos ciudadanos	<b>Calidad/Resultado Final</b> 26.- Mujeres habilitadas socialmente respecto del total del mujeres atendidas en el componente 2	(N° de mujeres que se consideran habilitadas /N° total de mujeres atendidas en el componente)*100	75 %	82 %	77 %	78 %
	<b>Calidad/Resultado Intermedio</b> 26.- Porcentaje de mujeres egresadas que declaran haber mejorado su interlocución con instancias de toma de decisiones respecto al total de participantes.	(N° de mujeres egresadas que participaron en el componente que consideran haber mejorado su interlocución con instancias de toma de decisiones /n° mujeres egresadas del componente)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Calidad//Resultado Intermedio</b> 27.- Porcentaje de mujeres que reconoce sus derechos ciudadanos.	(N° de mujeres que egresan de los programas del componente que declaran estar informadas en derechos ciudadanos/total de participantes egresadas del componente)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 28.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias del componente	(° de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programa)*100	84 %	92 %	91 %	89 %
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 29.- Relación entre el gasto en administración y gasto total del componente.	(Gasto administrativo anual total del componente/Gasto total año del componente )*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Producto</b> 30.- Costo unitario del componente por participante	Monto total del gasto por componente / total de participantes por componente	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Economía/Proceso</b> 31.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente.	(Suma anual de costos de los programas del componente/Presupuesto anual total del componente )*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Economía/Producto</b> 32.- Recursos aportados por terceros del componente	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos del componente )*100	s/i	s/i	s/i	46 %

<sup>3</sup> Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión.



Dirección de Presupuestos  
 División de Control de Gestión

	<b>Calidad/Producto</b> 33.- Porcentaje de mujeres satisfechas del componente con los beneficios recibidos del PRODEMU.	(Nº de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción con su participación /total de participantes egresadas)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
SUBCOMPONENTE 1: Construyendo el país que queremos						
SUBCOMPONENTE 2: Escuelas de Arte						
SUBCOMPONENTE 3: Formación de líderes y Dirigentas sociales.						
SUBCOMPONENTE 4:Un Barrio para mi familia(convenio)						
SUBCOMPONENTE 5: Proyectos o convenios regionales asociados al componente 2 (convenios propios)						

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) <sup>4</sup>	Fórmula de cálculo	2004	2005	2006	2007
<b>Componente 3</b> Autonomía Económica: Mujeres en situación de vulnerabilidad participan en programas para el desarrollo de competencias laborales y de empleabilidad o programas de fortalecimiento de iniciativas productivas	<b>Calidad/Resultado Final</b> 34.- Porcentaje de mujeres del componente habilitadas en competencias de empleabilidad respecto del total de mujeres atendidas del componente	(N° de mujeres habilitadas en competencias de empleabilidad /n° mujeres egresadas del componente ) *100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 35.- Mujeres con proyectos ocupacionales o laborales formulados.	(N° de mujeres egresadas del componente cuenta con un proyecto ocupacional o laboral formulado (trabajo dependiente o por cuenta propia)/n° de mujeres egresadas del componente)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 36.- Mujeres con iniciativas productivas declaran administrar de forma adecuada y efectiva sus negocios.	(N° de mujeres con iniciativas productivas que declaran gestionar y administrar efectivamente sus negocios del componente/n° de mujeres egresadas del componente)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> 37.- Tasa de egreso de mujeres beneficiarias del componente	(N° de mujeres que egresan de los programas /total de participantes asignadas a los programas)*100	87 %	87 %	87 %	88 %
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 38.- Relación entre el gasto en administración y gasto total del componente.	(Gasto administrativo anual total del componente/Gasto administrativo anual total del componente)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Producto</b> 39.- Costo unitario del componente por participante	Suma total de costos de programas del componente/n° total de participantes del componente.	s/i	s/i	s/i	s/i
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 40.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente.	(Suma anual de costos de los programas del componente /Presupuesto anual total del componente)*100	s/i	s/i	s/i	s/i

<sup>4</sup> Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión.

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

	<b>Calidad/ Resultado final</b> 41.- Relación entre mujeres que mejoran sus posibilidades y oportunidades de inserción laboral y el total de mujeres que participan del componente 3	(N° de mujeres que consideran que haber participado en Prodemu mejoró sus posibilidades y oportunidades de inserción laboral /N° de mujeres que participan del componente)*100	40%	40%	40%	40%
	<b>Economía/Producto</b> 41. - Recursos aportados por terceros del componente	(Monto de ingresos de terceros aportados/monto total de ingresos del componente)*100	0 %	54 %	62 %	53 %
	<b>Calidad/Proceso</b> 42.- Porcentaje de mujeres satisfechas del componente con los servicios, productos y beneficios recibidos	(N° de mujeres egresadas que manifiestan un alto grado de satisfacción/total de participantes egresadas)*100	s/i	s/i	s/i	s/i
SUBCOMPONENTE 1: Abriendo puertas al mundo del trabajo.						
SUBCOMPONENTE 2: Capacitación en oficios.(convenio)						
SUBCOMPONENTE 3: Desarrollo de Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile solidario.(convenio)						
SUBCOMPONENTE 4: Mejorando mi negocio.						
SUBCOMPONENTE 5: Programa de Capacitación y Formación para mujeres rurales.(convenio)						
SUBCOMPONENTE 6: Proyectos o convenios regionales asociados al componente 3 (convenios propios)						

## **ANEXO 2**

### **FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS**

#### **Instrucciones Generales**

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2008, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

<b>AÑO</b>	<b>FACTOR</b>
2004	1.154
2005	1.119
2006	1.083
2007	1.042
2008	1.000

#### **I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2004-2007 (en miles de pesos año 2008)**

##### **1.1. Presupuesto y Gasto Devengado<sup>1</sup> de la Institución Responsable del Programa**

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto<sup>2</sup> correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.
- Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos.

---

<sup>1</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>2</sup> Ver capítulos VII, VIII y IX de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). Publicaciones, Control de Gestión Pública.

**Cuadro N°1**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**  
**(En miles de pesos año 2008)**

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	3.517.185	3.743.004	106,42
Bienes y Servicios de Consumo	1.507.341	1.448.575	96,10
Inversión	8.886	35.480	399,28
Transferencias	7.496.925	7.365.075	98,24
Otros (Identificar)	3.462	79.872	2.307,11
<b>TOTAL</b>	<b>12.533.799</b>	<b>12.672.005</b>	<b>101,10</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	3.578.225	3.972.393	111,02
Bienes y Servicios de Consumo	1.499.086	1.528.620	101,97
Inversión	22.828	25.067	109,81
Transferencias	9.651.086	8.595.231	89,06
Otros (Identificar)	18.195	35.439	194,77
<b>TOTAL</b>	<b>14.769.420</b>	<b>14.156.749</b>	<b>95,85</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	3.800.376	4.124.046	108,52
Bienes y Servicios de Consumo	1.526.811	1.496.894	98,04
Inversión	150.536	4.295	2,85
Transferencias	10.364.543	8.705.378	83,99
Otros (Identificar)	42.614	132.839	311,73
<b>TOTAL</b>	<b>15.884.880</b>	<b>14.463.452</b>	<b>91,05</b>

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	4.202.827	4.783.024	113,80
Bienes y Servicios de Consumo	2.066.000	2.679.650	129,70
Inversión	74.070	108.367	146,30
Transferencias	12.122.075	10.924.211	90,12
Otros (Identificar)	96.070	357.869	372,51
<b>TOTAL</b>	<b>18.561.042</b>	<b>18.853.121</b>	<b>101,57</b>

AÑO 2008	Presupuesto Inicial
Personal	5.253.134
Bienes y Servicios de Consumo	3.490.909
Inversión	
Transferencias	13.900.283
Otros (Identificar)	160.543
<b>TOTAL</b>	<b>22.804.869</b>

Fuente: Datos entregados por la Dirección de Presupuestos del SERNAM.

## **II. Información Específica del Programa, Período 2004-2007 (en miles de pesos año 2008)**

### **2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa**

- Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa<sup>2</sup>, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:
  - Fuentes Presupuestarias:
    - (a) Asignación específica al Programa es aquella que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.
    - (b) Asignación institución responsable para soporte administrativo: son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 “Gastos en Personal” e ítem 22 “Bienes y Servicios de Consumo”, 29 “Adquisición de Activos No Financieros” u otros, del presupuesto de la institución responsable respectiva.
    - (c) Los aportes en otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa. Corresponde incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.
  - Fuentes Extrapresupuestarias: son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional. Corresponde incluir el detalle de los montos provenientes de “otras fuentes de financiamiento” identificando las fuentes.

**Cuadro N°2**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (En miles de pesos año 2008)**

Fuentes de Financiamiento	2004		2005		2006		2007		2008		Variación 2004-2008
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Presupuestarias<sup>3</sup></b>	5.941.116	98,3	6.591.948	98,7	6.703.099	98,9	6.265.482	94,5	6.987.894	99,3	17,6
1.1. Asignación específica al Programa	3.690.828	61,1	3.856.336	57,8	3.471.868	51,2	3.939.422	59,4	4.258.788	60,5	15,4
1.2. Asignación institución responsable para soporte administrativo (ítem 21, 22 y 29 <sup>4</sup> , entre otros)	954.767	15,8	966.590	14,5	1.017.594	15,0	1.093.079	16,5	1.213.413	17,2	27,1
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas <sup>5</sup>	1.295.521	21,4	1.769.022	26,5	2.213.637	32,7	1.232.981	18,6	1.515.693	21,5	17,0
<b>2. Extrapresupuestarias<sup>6</sup></b>	100.578	1,7	83.896	1,3	72.621	1,1	364.321	5,5	50.000	0,7	-50,3
<b>Total</b>	6.041.694	100	6.675.844	100	6.775.720	100	6.629.803	100	7.037.894	100	16,5

Fuente: Balances auditados.

Notas: En el 1.3 se consideran aportes de INDAP, MINVU y MIDEPLAN.

En el punto 2 se consideran solamente las Subvenciones Municipales y aportes de privados.

Nota: Si no se cuenta con información de presupuesto para alguno de los ítemes, incluir información de gastos, explicitando esto en nota al pie de página.

## **2.2. Información Presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable**

Corresponde incluir en la primera columna los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. La cifras de este cuadro deben coincidir con los totales anuales del Cuadro N°1 "Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa". En la segunda columna corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa. Las cifras deben coincidir con aquellas de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 anterior.

<sup>3</sup> Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada por el Congreso Nacional.

<sup>4</sup> Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo" y 29 "Adquisición de Activos No Financieros", u otro, del presupuesto de la institución responsable respectiva.

<sup>5</sup> Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

<sup>6</sup> Fuentes Extrapresupuestarias : son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.

**Cuadro N°3**  
**Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (En miles de pesos año 2008)**

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa	%
2004	12.533.799	4.645.595	37,1
2005	14.769.420	4.822.926	32,7
2006	15.884.880	4.489.462	28,3
2007	18.561.042	5.032.501	27,1
2008	22.804.869	5.472.201	24,0

Fuente: SERNAM y Balances PRODEMU.

**2.3. Gasto Total del Programa**

- Se debe señalar el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2.
- El monto total de gasto del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°7 “Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa” del respectivo año.

**Cuadro N°4**  
**Gasto Total del Programa**  
**(En miles de pesos año 2008)**

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto <sup>7</sup>	Otros Gastos <sup>8</sup>	Total Gasto del Programa
2004	4.711.034	1.133.215	5.844.249
2005	4.822.606	1.629.963	6.452.569
2006	5.117.150	2.165.295	7.282.445
2007	5.063.859	1.934.834	6.998.693

Fuente: Datos de gastos según Balances auditados e informes de encargados de programas de Terceros.

**4. Presupuesto y Gasto Devengado del Programa**

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítemes en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (Adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

<sup>7</sup> Los montos consignados en la columna “Gasto Devengado” corresponden al gasto con cargo a los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento.

<sup>8</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas (puntos 1.3. y 2 del cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento del Programa”).



- El presupuesto inicial corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público.
- El gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas <sup>9</sup>.
- La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 “Gasto Total del Programa”, en lo que se refiere a gasto devengado del presupuesto inicial.

**Cuadro N°5**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa (En miles de pesos año 2008)**

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	626.942	600.067	10,3
Bienes y Servicios de Consumo	327.825	377.528	6,5
Inversión	5.086.927	4.866.654	83,3
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>6.041.694</b>	<b>5.844.249</b>	<b>100</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	623.308	594.261	9,2
Bienes y Servicios de Consumo	343.282	324.271	5,0
Inversión	5.709.254	5.534.037	85,8
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>6.675.844</b>	<b>6.452.569</b>	<b>100</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	675.390	714.373	9,8
Bienes y Servicios de Consumo	342.204	436.343	6,0
Inversión	5.758.126	6.131.729	84,2
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>6.775.720</b>	<b>7.282.445</b>	<b>100</b>

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	704.570	841.010	12,0
Bienes y Servicios de Consumo	388.509	376.328	5,4
Inversión	5.225.857	5.781.355	82,6
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>6.629.803936</b>	<b>6.998.693</b>	<b>100</b>

AÑO 2008	Presupuesto Inicial
Personal	824.904
Bienes y Servicios de Consumo	388.509
Inversión	5.824.481
Otros (Identificar)	
<b>Total</b>	<b>7.037.894</b>

Fuente: Datos de gastos según Balances auditados e informes de encargados de programas de Terceros.

## 5. Gasto de Producción de los Componentes del Programa

- Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa<sup>2</sup>. En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

<sup>9</sup> Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

**Cuadro N°6**  
**Gasto de Producción de los Componentes del Programa**  
**(En miles de pesos año 2008)**

2004	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	62.235	59.527	60.350	68.617	137.335	64.996	76.489	93.457	59.067	102.690	77.062	59.471	188.750	1.110.046
Componente 2	95.201	95.615	81.147	92.170	253.279	113.541	122.688	164.621	120.584	164.928	95.842	76.777	317.084	1.793.477
Componente 3	88.019	59.496	88.485	144.087	227.851	142.797	153.537	211.145	167.118	242.888	104.557	55.281	277.870	1.963.131
<b>Total</b>	<b>245.455</b>	<b>214.638</b>	<b>229.982</b>	<b>304.874</b>	<b>618.465</b>	<b>321.334</b>	<b>352.714</b>	<b>469.223</b>	<b>346.769</b>	<b>510.506</b>	<b>277.461</b>	<b>191.529</b>	<b>783.704</b>	<b>4.866.654</b>

Fuente: Datos considerados según Balance Auditado

AÑO 2005	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	62.641	59.502	53.992	59.183	141.070	65.156	75.227	105.178	60.923	139.301	79.546	54.740	194.774	1.151.233
Componente 2	85.601	95.935	101.138	125.513	308.307	151.692	199.383	263.828	204.176	268.062	108.380	84.314	343.902	2.340.231
Componente 3	96.072	62.396	78.701	144.682	218.366	141.554	166.232	202.777	164.422	258.536	125.404	55.163	283.616	1.997.921
Programa Adulto Mayor <sup>10</sup>	2.270	0	2.528	2.465	2.059	0	2.915	10.383	5.150	5.684	0	0	11.198	44.652
<b>Total</b>	<b>246.584</b>	<b>217.833</b>	<b>236.359</b>	<b>331.843</b>	<b>669.802</b>	<b>358.402</b>	<b>443.757</b>	<b>582.166</b>	<b>434.671</b>	<b>671.583</b>	<b>313.330</b>	<b>194.217</b>	<b>833.490</b>	<b>5.534.037</b>

Fuente: Datos considerados según Balance Auditado

AÑO 2006	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	64.868	68.600	60.356	67.461	135.949	69.998	87.171	116.471	66.060	122.250	88.989	66.238	182.327	1.196.738
Componente 2	89.108	96.924	97.312	143.658	355.824	170.695	222.539	274.802	128.715	375.014	118.194	90.346	469.974	2.633.105
Componente 3	101.937	74.639	90.556	148.117	211.430	162.516	181.742	242.063	171.045	245.377	143.426	69.232	289.546	2.131.626
Programa Adulto Mayor	8.179	0	10.625	10.790	9.959	0	15.682	22.752	19.849	21.799	0	0	50.625	170.260
<b>Total</b>	<b>264.092</b>	<b>240.163</b>	<b>258.849</b>	<b>370.026</b>	<b>713.162</b>	<b>403.209</b>	<b>507.134</b>	<b>656.088</b>	<b>385.669</b>	<b>764.440</b>	<b>350.609</b>	<b>225.816</b>	<b>992.472</b>	<b>6.131.729</b>

Fuente: Datos considerados según Balance Auditado

AÑO 2007	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	65.055	69.721	66.355	75.682	182.252	75.527	97.174	125.240	77.578	139.406	89.915	67.675	275.996	1.407.576
Componente 2	70.571	73.389	70.791	90.764	219.268	103.460	107.723	170.921	63.127	184.267	93.705	72.136	248.691	1.568.813
Componente 3	115.212	107.763	92.658	165.421	307.400	156.771	202.128	249.062	186.615	259.933	165.808	85.798	399.530	2.804.966
<b>Total</b>	<b>250.838</b>	<b>250.873</b>	<b>229.804</b>	<b>331.867</b>	<b>708.920</b>	<b>335.758</b>	<b>407.025</b>	<b>545.223</b>	<b>327.320</b>	<b>583.606</b>	<b>349.428</b>	<b>225.609</b>	<b>924.217</b>	<b>5.781.355</b>

Fuente: Datos considerados según Balance Auditado

<sup>10</sup> El objetivo del Programa Integral para el Adulto Mayor (PIAM), que ya no forma parte de la oferta programática de la Fundación, era mejorar la calidad de vida de las y los adultos mayores en situación pobreza, acercándolos(as) a la institucionalidad existente e integrándolos(as) a su comunidad, a través de una coordinación intersectorial de servicios públicos y de la acción de un equipo especializado de trabajo a nivel local.

## **2.6. Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**

- Corresponde señalar el desglose del gasto en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.
- Los gastos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, capacitación, evaluación, monitoreo, etc<sup>11</sup>.
- Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc<sup>2</sup>.

**Cuadro N°7**  
**Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**  
**En miles de pesos año 2008**

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Gastos de Producción de los Componentes<sup>12</sup></b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2004	977.595	4.866.654	5.844.249
2005	918.532	5.534.037	6.452.569
2006	1.150.716	6.131.729	7.282.445
2007	1.217.338	5.781.355	6.998.693

Fuente: Datos considerados según Balance Auditado e Informes de encargados de Programas de Terceros

Nota: En gastos de administración se considera Personal, arriendo, consumos básicos y compra de activos fijos de Casa Matriz. En gastos de producción considera todo aquello que tiene relación directa con programas es así que se compone de los Programas Institucionales y de Terceros más gastos Personal, arriendo y consumos básicos de regiones .

<sup>11</sup> Ver capítulo VIII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión Pública.

<sup>12</sup> Las cifras para cada año de esta columna deben coincidir con las cifras totales anuales del Cuadro N°6 Gasto de Producción de los Componentes del Programa.

### ANEXO 3

<b>CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO</b>								
<b>INFORMACIÓN DEL PROGRAMA</b>			<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>				<b>RECOMENDACIONES<sup>1</sup></b>	
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	1. Se requiere fundamentar y describir adecuadamente de qué forma la incorporación del enfoque de género contribuye a reducir las brechas y fomentar la igualdad de oportunidades de ambos géneros, debido a que la inclusión de mujeres en si misma, no implica necesariamente que el enfoque esté adecuadamente incorporado
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	
Fundación Prodemu	Si, en los tres componentes del Programa	Contribuir a disminuir brechas de inequidad que afectan a mujeres en situación de vulnerabilidad en los ámbitos personal, familiar, cultural, educacional, social, comunitario y económico.	SI	--	NO	NO	NO	
				--	SI	SI	SI	
				--	SI	SI	SI	

<sup>1</sup> Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.