

CHILE-MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCION DE PRESUPUESTO

EVALUACIONES 1999.

1.- MINISTERIO DEL INTERIOR	PROGRAMA ESCUELA DE LA MUJER
2.- MINISTERIO DEL INTERIOR	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTION MUNICIPAL
3.- MINISTERIO DEL INTERIOR	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO URBANO Y EQUIPAMIENTO COMUNAL
4.- MINISTERIO DEL INTERIOR	PROGRAMA DE BECAS PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
5.- MINISTERIO DE ECONOMIA	PROMOCION DE OFERTA TURISTICA A NIVEL INTERNACIONAL
6.- MINISTERIO DE ECONOMIA	FONDO DE DESARROLLO DE INNOVACION
7.- MINISTERIO DE EDUCACION	FONDO DE DESARROLLO ARTISTICO Y CULTURAL
8.- MINISTERIO DE EDUCACION	BECAS MINEDUC Y JUAN GOMEZ MILLAS DE EDUCACION SUPERIOR



REPUBLICA DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCION DE PRESUPUESTOS

# **INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROGRAMA ESCUELA DE LA MUJER  
(PRODEMU)  
MINISTERIO DEL INTERIOR**

**PANEL DE EVALUACION:  
M. ANGÉLICA KOTLIARENKO (COORDINADORA)  
ESTRELLA DÍAZ  
MARÍA C. MALDONADO**

**AGOSTO 1999**

**MINISTERIO DE HACIENDA: DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS GUBERNAMENTALES**

**PROGRAMA ESCUELA DE LA MUJER-PRODEMU**  
**(CODIGO 01)**

Panel Evaluador:

María Angélica Kotliarenco, Ph.D.  
Coordinadora del Panel

Estrella Díaz, Magister en Sociología

María Clara Maldonado, Licenciada en Servicio Social

Santiago, 26 de Julio de 1999.

## INFORME FINAL.

NOMBRE PROGRAMA:	<b>Escuela de la Mujer - PRODEMU</b>
AÑO DE INICIO:	<b>1995</b>
MINISTERIO RESPONSABLE:	<b>Ministerio del Interior</b>
SERVICIO RESPONSABLE:	<b>Fundación PRODEMU</b>

### I. RESUMEN EJECUTIVO.

#### 1. Descripción del Programa.

La Escuela de la Mujer-PRODEMU, puede describirse como una oferta de talleres educativos múltiple y complementaria, organizada en una malla curricular con niveles graduales de complejidad y especialización (básico, medio y avanzado), dirigida a todas aquellas mujeres organizadas y no organizadas, en situación de pobreza o pobreza extrema, pertenecientes a localidades urbanas o rurales de las trece regiones del país. A través de su acción educativa, la Escuela procura responder y facilitar la integración social de dicho segmento social, considerando los intereses y habilidades de las destinatarias y su avance paulatino en los conocimientos y aprestos.

Organiza su oferta global de talleres, en torno a tres áreas de desarrollo: económico-productivo, socio-comunitario y cultural. La duración de cada taller es variable, y se espera que las mujeres se beneficien de ella en un lapso no superior a tres años, período suficiente para alcanzar los objetivos de facilitación de su desarrollo integral. La Escuela opera en base a un Plan Quinquenal (1995-2000), acotado en planes anuales de ejecución.

Además de la oferta permanente de talleres educativos, la Escuela también realiza acciones educativas, de promoción y desarrollo de la mujer en convenio con otras instituciones (Municipios, FOSIS, SENCE, SERNAM, MINEDUC, INDAP, DIGEDER, Ministerio de Justicia, Banco del Desarrollo, Banco del Estado, etc.) y ofrece la alternativa de participar en redes de información y encuentro y en talleres de actualización de conocimientos.

#### 2. Resultados de la Evaluación.

##### 2.1. A Nivel de Diseño.

El diseño del Programa, expresado en la matriz de marco lógico, es coherente tanto en su nivel vertical (objetivos de distinto grado) y horizontal (indicadores, medios de verificación y

supuestos). Sin embargo requiere un perfeccionamiento en la precisión de la formulación de los indicadores de propósito y componentes, de tal modo de facilitar la medición de logros. Coherente con lo anterior, los medios de verificación deben ser afinados, y especificadas las metas.

El dimensionamiento del Programa parece adecuado, en tanto atiende aproximadamente a un 10% de la población femenina potencial estimada, focalizada en comunidades pobres de todo el país, demostrando un tratamiento que expresa preocupación por equilibrar cantidad atendida y calidad de la atención.

## 2.2. A Nivel de Organización y Gestión.

El sistema de evaluación y control se realiza de manera independiente en los distintos niveles de organización ( provincial, regional ) y de acuerdo a los objetivos y necesidades evaluativas de cada Dirección. Se manifiesta un bajo perfil en la Unidad de Planificación , Control y Gestión que debería ser la responsable de dar directrices evaluativas y de monitoreo.

La institución presenta una organización que le permite tener presencia en las 13 regiones, incluidas las localidades más apartadas del país y cuenta con el respaldo técnico de cuatro direcciones (Operaciones, Formación y Capacitación, Administración y Finanzas y Comunicaciones) que se responsabilizan de la producción de los componentes. Durante los años 1995 a 1998 se ha ejecutado la cantidad de 36.955 talleres.

## 2.3. Conclusiones sobre Eficacia.

- i. Por razones presupuestarias, PRODEMU no contó por largo tiempo con la tecnología ni con profesionales especializados lo que no les permitía tener completo control sobre su quehacer, afectando esto su eficacia. Sin embargo, desde 1998 se observa un claro progreso, tanto a través de la creación de bases de datos, como del uso que la institución hace de ésta. Podemos concluir que éstos contribuirá cada día más a cumplir con los altos niveles de eficacia requeridos.
- ii. Los componentes y las áreas que articulan la gestión del Programa se han producido de modo oportuno, es decir, se han ofrecido en cada periodo de gestión y en cada territorio, aunque la presencia proporcional de cada uno ha sido irregular, mostrando tendencia al equilibrio en los últimos periodo de gestión.
- iii. No existe de parte de PRODEMU una integración sistemática de las distintas materias que entrega a las mujeres. Esto podría prestarse para que, en algunos casos, las mujeres queden con vacíos en su formación, dado que no estarían recibiendo una

formación integral. Este último punto es producto del hecho de que el tomar o dejar de tomar ciertos talleres es optativo de parte de las participantes.

- iv. El logro del propósito de la Escuela de la Mujer-PRODEMU se consigue en forma parcial, aunque suficientemente satisfactoria.
- v. Los principales cambios que experimentan las beneficiarias se concentran en su desarrollo personal.
- vi. El Programa opera con un sistema de selección focalizada débilmente operacionalizado, puesto que no se han definido con precisión las características que deben reunir las participantes, resultando como indeseada consecuencia la filtración desde grupos menos pobres o no pobres.
- vii. La Escuela de la Mujer-PRODEMU desarrolla una labor que satisface en alto grado a sus participantes.

#### 2.4. Conclusiones sobre Eficiencia.

PRODEMU presenta un Plan Estratégico Institucional débil, que no evidencia el desarrollo de un proceso sistemático y técnico de este instrumento.

En la ejecución presupuestaria logran el cumplimiento promedio del 96% respecto a lo planificado. Asimismo, logra el 96% de cumplimiento de los planes de cobertura.

Durante el periodo en evaluación (1995-1998) la institución presenta resultados de una disminución proporcional y gradual de los gastos de administración. No obstante – intentando proyectar estos resultados en el tiempo – la meta propuesta para el año 2000 parece difícil de alcanzar.

PRODEMU logra un progresivo incremento de la participación porcentual de los costos directos de programas en el gasto total anual.

#### 2.5. Análisis sobre el logro del Fin.

El Programa se propone contribuir, a través de procesos de educación no formal, a la superación de la pobreza e igualdad de oportunidades de las mujeres pobres y de extrema pobreza. Para ello, orienta su quehacer hacia la implementación de programas de capacitación, en los ámbitos laboral, de gestión productiva y participación social, tendientes a favorecer el desarrollo de habilidades en las beneficiarias, que les permitan avanzar hacia el logro de la equidad social y de género. En tal sentido se plantea el reto de articular metas por

la equidad y su fin se inscribe, en la aspiración planteada por programas gubernamentales, tendientes a avanzar en la democratización del país.

El Programa no cuenta con indicadores que midan su aporte al fin, sin embargo, junto con requerir desarrollar un esfuerzo en tal sentido, parece del todo procedente que el conjunto de instituciones de la administración pública, que orientan su quehacer bajo los paradigmas de superación de la pobreza e igualdad de oportunidades, cuenten con un sistema de indicadores común, que posibilite la evaluación y seguimiento particular de sus intervenciones en los grupos destinatarios, así como los alcances y progresos en la reversión de las inequidades.

#### 2.6. Continuidad de la Justificación.

- i. Por su estrategia de intervención mediante educación no formal para el fomento de las potencialidades de su grupo objetivo, por su concepción integral del desarrollo, por propiciar la asociación, por su acercamiento a sectores sociales marginados, por trabajar en asociación con organismos especializados, la Escuela de la Mujer-PRODEMU, constituye una intervención que tiene justificación.
- ii. La Escuela de la Mujer-PRODEMU considera como marco de su acción criterios de igualdad entre géneros que permiten desarrollar y promover a la mujer de manera efectiva.
- iii. La Escuela de la Mujer-PRODEMU ha acopiado conocimientos y experiencias en torno a su labor que le permitirían sentar las bases para extender su campo de acción en terreno y constituirse en una instancia asesora y coordinadora en la materia.

#### 2.7. Principales Aprendizajes.

Los aprendizajes del Programa son varios y de diferente tipo. La focalización de su quehacer en mujeres pobres se ha optimizado a lo largo de los años de su ejecución, lo cual ha redundado en un conocimiento más certero del grupo objetivo, con lo cual se ha favorecido el desarrollo de estrategias educativas, que consideran la diversidad social, de origen, étnica, etc., de los grupos destinatarios. Su presencia descentralizada a lo largo y ancho del país ha sido muy útil en este intento.

La asociación con instituciones sociales dedicadas a problemáticas similares, ha potenciado el desarrollo de acciones coordinadas y ha aumentado las capacidades de logro. La vinculación de las profesionales y monitoras de la Escuela con las mujeres y su entorno, con sus necesidades e intereses, otorga conocimientos que son aprovechados intensamente en la ejecución articulada de políticas.

A pesar de los recursos humanos y materiales restringidos, el Programa ha logrado desarrollar una mística importante, que amplía los alcances de su oferta. Su trabajo en terreno le permite llevar la institución hacia mujeres no vinculadas con Servicios o políticas sociales, de los lugares más alejados del país.

## 2.8. Principales recomendaciones.

En esta sección se ofrecen sólo aquellas recomendaciones que se estiman urgentes y realizables en el corto plazo.

- i. Crear una unidad de estudios con las competencias específicas para manejar la información pertinente a la institución, que pueda apoyarse en un sistema de generación, registro, procesamiento, análisis y consulta de información adecuado a las necesidades del Programa, a fin de avanzar en la obtención y utilización de la información relativa a las características de las beneficiarias. De esta forma, esta información podría actuar no sólo como instancia evaluativa, sino también como una retroalimentación de las beneficiarias (La especificación de los recursos humanos y económicos necesarios para implementar esta recomendación se encuentra en Anexo N°4).
- ii. Relacionado con la focalización de la población objetivo (tema de gestión), parece recomendable incluir indicadores de entrada, relacionados con el nivel socio-económico y perfil socio-demográfico de las destinatarias. Ello permitiría ajustar y verificar que la oferta programática se orienta a aquellas mujeres más carenciadas, pero a la vez con potencialidades para superar su situación de exclusión. Definir criterios operativos de caracterización individual. Estos servirán al Programa tanto si desea apoyar la focalización en territorios precarios con criterios de pobreza individual, como si no desea hacerlo, pues le permitirían mantener un registro del perfil de sus beneficiarias y el conocimiento de su evolución en el tiempo y en los territorios.
- iii. Integrar indicadores más finos, que posibiliten medir en forma precisa el logro de los objetivos de diferente nivel (propósito, componente). La implementación de dichos indicadores requiere luego de modalidades de verificación y control que aseguren su adecuada formulación y su cumplimiento oportuno y precisar metas cuantificables, en relación con los ítems contenidos en cada indicador. Se recomienda, sobre todo en lo referente a los indicadores de entrada, considerar comparaciones entre géneros, de modo de puntualizar las desigualdades existentes y las metas necesarias de cumplir para avanzar hacia una mayor igualdad.
- iv. Facilitar la incorporación de las participantes de la Escuela a fuentes laborales, creando el vínculo entre ellas y agencias de colocaciones o empresas.

- v. Continuar con la estrategia institucional de inicio de los contactos con mujeres pobres ya iniciada por la Escuela.

## II. IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.

### • **Justificación del Programa.**

El Programa Escuela de la Mujer-PRODEMU se fundamenta sobre el diagnóstico de que un amplio segmento de mujeres a nivel nacional (estimado en 1.673.287) se encuentra en situación de pobreza, desigualdad, discriminación. En tal sentido, surge como instrumento y estrategia de carácter socio-educativa, orientada a habilitarlas en los ámbitos personal, social, cultural y/o económico-productivo, para que superen su situación de exclusión o marginación social y/o económica y mejoren su calidad de vida.

El grupo objetivo del Programa se caracteriza por la multiplicidad de sus carencias y déficits (bajo nivel de ingresos, insuficiente nivel de escolaridad, escaso bagaje cultural, falta de vinculación con redes sociales, etc.), lo que le hace requerir atención simultánea en varias áreas. La Escuela entrega contenidos orientados a: desarrollar y/o incrementar las habilidades técnicas y laborales de las mujeres, para favorecer su inserción productiva; fortalecer sus capacidades de gestión local, desarrollo organizacional y capacidades de participación pública; mejorar su percepción de identidad y autoestima.

El Programa opera a un nivel de apresto, de "despegue"(según calificación del equipo directivo), que facilita la inserción posterior del grupo objetivo a otros programas sociales, reduciendo la eventualidad de los fracasos. Con ello contribuye adicionalmente, a optimizar la oferta de los servicios que proveen algunas políticas sociales.

### • **Política Global y/o Sectorial a que pertenece el Programa.**

La Escuela de la Mujer-PRODEMU, opera y orienta sus acciones a partir de los propósitos y criterios generales contenidos tanto en el "Programa Nacional de Superación de la Pobreza", como en el "Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres". Ambos instrumentos constituyen prioridades para el Gobierno de la Concertación y han sido concebidos como vehículos para avanzar hacia una democracia más plena.

Enmarcándose en los desafíos en ellos contenidos, la Escuela se plantea intencionar el desarrollo de habilidades productivas y participativas en mujeres en situación de pobreza,

---

<sup>1</sup> MIDEPLAN, Encuesta CASEN 1996.

privilegiando como medio, la educación, eje muy relevante, en el que las naciones en la actualidad, basan sus estrategias de crecimiento y desarrollo.

Superar la pobreza es un proceso complejo y de significación mayor que el simple hecho estadístico de "sobrepasar las líneas de pobreza" (lograr un ingreso mayor por un periodo determinado). Implica detonar un proceso que aborde dimensiones materiales, sociales, culturales, y que posibilite a las personas convocadas, desarrollar sus potencialidades en función de un futuro diferente y mejor. Las acciones para la consecución de este objetivo, pueden permitir avanzar hacia la concreción de un modelo de desarrollo del país, armónico y equilibrado.

Por su parte, la noción de Igualdad de Oportunidades, es una idea fuerza de las sociedades modernas, que implica avanzar en el camino de un serio cambio cultural. Con ella se busca la superación de todo tipo de discriminación y desigualdad arbitraria (étnica, generacional, socioeconómica, territorial o de género). La igualdad de oportunidades entre géneros, alude a la superación de las desigualdades que radican en la posición relativa de mujeres y hombres en la sociedad y cuyos efectos son especialmente negativos para las mujeres. Supone la nivelación de deberes y derechos, la ampliación de la participación femenina en la toma de decisiones, el acceso en igualdad de condiciones a las oportunidades que brinda el país y la comunidad y las posibilidades equiparadas de desarrollo personal y social.

**• Programas complementarios o sustitutos que pertenecen a la misma u otra política global o sectorial**

La institución ha priorizado el desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones que tienen interés en intervenir en los sectores pobres y de extrema pobreza. Esta coordinación le permite unir esfuerzos para mejorar la calidad de sus servicios, incorporar programas complementarios y dar atención a un número mayor de beneficiarias. Tres son los programas de carácter nacional con los que la Escuela de la Mujer-PRODEMU desarrolla coordinación sistemática y de proyección: DIGEDER (proyectos deportivos para mujeres urbanas), INDAP (capacitación en actividades productivas silvo-agropecuarias) y Chile-Barrio (necesidades y demandas materiales de asentamientos y campamentos poblacionales de extrema pobreza).

En todas estas situaciones, la Escuela pone a disposición:

- Su oferta programática organizada en tres áreas (desarrollo económico-productivo, socio-comunitario y cultural) y cuyos componentes se complementan o se relacionan con los de las otras instituciones;

---

<sup>2</sup> Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza: La Pobreza en Chile: Un Desafío de Equidad e Integración Social. Santiago. Agosto 1996. pp.14.

- Su metodología de aprendizaje para mujeres adultas, adaptable a distintos segmentos de población;
- Recursos humanos capacitados en educación popular interactiva, con enfoque de género;
- Métodos o estrategias de intervención territorial fundada en la presencia institucional en todo el territorio nacional.

La Escuela de la Mujer es la que realiza la primera aproximación o acercamiento a un sector pobre o de extrema pobreza, urbano o rural; promueve los primeros niveles de organización social de mujeres donde éste no existe, o fortalece la organización existente; otorga apoyo formativo de desarrollo personal y organizacional; entrega información de las políticas sociales que benefician a las mujeres; y realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación. Estas acciones facilitan el acceso de las otras instituciones que orientan su quehacer hacia las mujeres pobres.

Con instituciones como el SERNAM, se han realizado coordinaciones que les permite intervenir de manera conjunta en aquellos programas que se pueden complementar: Jefas de Hogar, Violencia Intrafamiliar, Embarazo Adolescente, Apoyo a Mujeres Temporeras, Centro de Información de los Derechos de la Mujer.

PRODEMU ha establecido convenios de colaboración mutua (firmados o de hecho), con un conjunto de instituciones nacionales y regionales. Entre otros, además de los ya enunciados: FOSIS, SENCE, TELEDUC, Banco del Estado, Banco del Desarrollo, Municipios, MINEDUC, FONADI, Universidades, Corporación de Asistencia Judicial, JUNJI, INTEGRA, SERNAC, SERNATUR, CONADI, y un conjunto de empresas y ONGs, etc.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituciones relacionadas con la ejecución del Programa.</b></li> </ul>
--

Los antecedentes presupuestarios indican que aproximadamente 73% del financiamiento de la Escuela de la Mujer, proviene del Ministerio del Interior y un 27% de transferencias de otras instituciones: SENCE, INDAP, DIGEDER, FOSIS, Municipios, y otros proyectos regionales. Durante los años 1996 y 1997 se consignó también un aporte de la Comisión Económica de la Unión Europea.

Las transferencias de fondos de otras instituciones, responde a una estrategia definida en el Plan Quinquenal, orientada a “sumar recursos de fuentes diversas a través de proyectos”, con entidades que orientan programas hacia mujeres. Estos recursos le permiten incrementar la cobertura de la Escuela, y en algunos casos, mejorar la propuesta original con apoyo de insumos, movilización, guarderías, etc.

#### **• Período de Ejecución del Programa.**

La Escuela de la Mujer-PRODEMU inaugura su gestión en 1995. En el Plan Estratégico institucional se consigna y define su quehacer para los años 1995-2000. La presente evaluación considera el período comprendido entre 1995 y 1998.

#### **• Ambito de acción territorial del Programa.**

La Escuela de la Mujer-PRODEMU ofrece cobertura a nivel nacional, se localiza en prácticamente todo el país, incluso en las zonas más aisladas. Según lo señalado por el equipo directivo en reunión de trabajo, sólo dos comunas del país no se encuentran abarcadas (Vitacura y Providencia).

El Programa define su focalización territorial, a partir de varios criterios que pueden combinarse:

- Comunas definidas como pobres y prioritarias en el Programa Nacional de Superación de la Pobreza (MIDEPLAN)
- Asentamientos pobres y de extrema pobreza (definidos por ejemplo, por el Programa Chile-Barrio)
- Asentamientos pobres y de extrema pobreza que pueden localizarse en comunas no pobres
- Zonas periféricas o aisladas (por ejemplo, ruralidad)
- Localidades priorizadas regionalmente en los planes de desarrollo
- Centros de orientación femenina.

La definición de los ámbitos de acción territorial del Programa, se basan en el análisis y evaluación diagnóstica de la realidad de una determinada localidad o comunidad y de su inserción y vinculación con el espacio geográfico de entorno. Para ello, se establecen alianzas y vinculaciones con diferentes instituciones: Municipios, Gobernaciones, Intendencias, etc.

La Escuela cuenta a nivel nacional, regional y provincial con un staff profesional que le permite tomar las decisiones sobre esta materia, de manera descentralizada, así como dar seguimiento operativo al cumplimiento de las prioridades.

**• Identificación de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.**

El Programa Escuela de la Mujer-PRODEMU tiene cinco componentes, alrededor de los cuales desarrolla su labor. Estos –que han sido definidos para los fines de la esta evaluación– son:

1. Mujeres con habilidades técnicas incrementadas para desarrollar una actividad productiva. Consiste en capacitar a mujeres mediante talleres, orientados a desarrollar en ellas conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que les permitan mejorar sus condiciones de vida u optimizar sus posibilidades de inserción en el ámbito laboral productivo.
2. Mujeres con habilidades laborales mejoran sus posibilidades de insertarse en el mercado laboral. Consiste en habilitar a las mujeres mediante talleres, dejándolas en condiciones de generar instancias laborales colectivas, en la línea del desarrollo de actividades productivas de manufacturas o servicios; y/o facilitar su inserción al mercado laboral formal.
3. Grupos de mujeres han fortalecido sus habilidades de gestión local y desarrollo organizacional. Consiste en la implementación de talleres orientados a promover la participación organizada de las mujeres, la valoración y generación de conductas democráticas, el desarrollo de las organizaciones comunitarias y la formación y capacitación de líderes y dirigentas de base.
4. Mujeres dirigentas y/o líderes fortalecen sus capacidades de conducción organizacional y/o participación pública. Consiste en la ejecución de talleres con el propósito de formar nuevas líderes y dirigentas; generar organizaciones y fortalecer las existentes; y promover la participación democrática y la solidaridad, como bases para la inserción social y el desarrollo social.
5. Mujeres mejoran su percepción de identidad y autoestima abriéndose hacia el mundo público. Consiste en la ejecución de talleres, orientados a desarrollar en las mujeres una base vivencial que les permita tener un buen desempeño social que coadyuve en su proceso de integración social.

Estos cinco componentes corresponden a la desagregación de las tres áreas de formación en que la Escuela naturalmente organiza sus talleres, que son las siguientes:

1. Área Económico-Productiva, comprende los componentes 1 y 2.

2. Area Socio-Comunitaria, comprende los componentes 3 y 4.
3. Area Cultural, comprende el componente 5.

**• Caracterización y número de beneficiarios potenciales.**

**Estimación de la Población Potencial (\*)  
Mujeres en situación de pobreza según región**

Región	Total pobres (Nº)	Total mujeres pobres (Nº)	Total mujeres pobres 20 a 59 años (Nº)
I	78.302	39.029	20.941
II	71.466	35.210	19.061
III	65.242	33.096	17.217
IV	162.347	82.124	40.784
V	325.761	165.379	87.210
VI	194.531	96.935	50.162
VII	281.159	140.079	71.911
VIII	619.590	314.015	169.407
IX	295.513	149.894	72.804
X	320.773	160.139	80.610
XI	18.081	9.043	4.593
XII	19.036	9.774	5.382
R.M.	836.470	438.571	236.251
Total	3.288.271	1.673.287	876.333

(\*) Estimación de la población de mujeres pobres realizada por la Escuela de la Mujer -PRODEMU, en base a MIDEPLAN, Encuesta CASEN 1996.

Las beneficiarias potenciales de la Escuela de la Mujer son definidas como:

- Mujeres pertenecientes a estratos socio-económicos pobres y/o de extrema pobreza. Su definición se asocia a un conjunto de dimensiones, a saber: económica (escasez de ingresos, bienes y servicios; dificultad para acceder a ellos); política-social (falta de participación y vinculación social con organizaciones e instituciones); cultural (falta de igualdad de oportunidades para la educación, recreación y cultura).
- Mujeres residentes preferentemente en comunas definidas como pobres por el Plan de Superación de la Pobreza. Se incluye además los asentamientos pobres en comunas no

pobres, las zonas rurales apartadas y también los espacios que concentran mujeres excluidas (por ejemplo, centros de orientación femenina).

- Mujeres ubicadas preferentemente (no excluyente) en el rango etareo de 20 a 59 años.
- Mujeres no organizadas u organizadas en torno a un grupo informal y/o a una organización social formal<sup>3</sup>.

El Programa, haciendo uso de la información de MIDEPLAN, Encuesta CASEN 1996, estima sus beneficiarias potenciales a nivel nacional, en aproximadamente 870.000 mujeres, en el tramo de edad de 20 a 59 años.

**• Programación de los beneficiarios objetivo.**

La meta, en cuanto a población objetiva, que la Escuela de la Mujer-PRODEMU, se plantea beneficiar en el periodo de ejecución del Programa (1995-2000), corresponde anualmente a un 10% de la población potencial nacional, vale decir, algo más de 87.000 mujeres por año. En términos de atenciones presupuestadas, la Escuela proyecta para los cinco años de duración del Programa, un total de 200.000 atenciones.

Al respecto, es necesario considerar dos situaciones: por un lado, que el número de mujeres beneficiarias, se proyecta a partir del número de talleres ofertados, estableciéndose un cálculo promedio de 15 mujeres atendidas por taller; y que la cobertura planificada de 200.000 atenciones, se completa al cabo de los cinco años de funcionamiento del Programa, puesto que las beneficiarias pueden permanecer en la Escuela durante tres años, en un proceso de capacitación continua, recibiendo un máximo de tres talleres por año.

**Estimación de la población objetivo del Programa (\*).**

Región	Total pobres (Nº)	Total mujeres pobres (Nº)	Mujeres pobres 20 a 59 años (Nº)	Población objetivo anual (Nº)
I	78.302	39.029	20.941	2.094
II	71.466	35.210	19.061	1.906
III	65.242	33.096	17.217	1.722
IV	162.347	82.124	40.784	4.078
V	325.761	165.379	87.210	8.721
VI	194.531	96.935	50.162	5.016

<sup>3</sup> La Escuela de la Mujer-PRODEMU intenciona la constitución de grupos, considerando que es un medio facilitador del espacio educativo. Entonces, y aún cuando las postulantes, originalmente no conformen un grupo, para efectos de su ingreso a la Escuela, se les convoca a hacerlo.

VII	281.159	140.079	71.911	7.191
VIII	619.590	314.015	169.407	16.941
IX	295.513	149.894	72.804	7.280
X	320.773	160.139	80.610	8.061
XI	18.081	9.043	4.593	459
XII	19.036	9.774	5.382	538
R.M.	836.470	438.571	236.251	23.625
Total	3.288.271	1.673.287	876.333	87.633

(\*) Estimación de la población de mujeres pobres realizada por la Escuela de la Mujer-PRODEMU, en base a MIDEPLAN, Encuesta CASEN 1996.

### • Caracterización y número de beneficiarios efectivos.

La caracterización de la población beneficiaria efectiva de la Escuela de la Mujer-PRODEMU en la actualidad, es coherente con la descripción original del perfil de la población potencial a atender, postulada en la justificación y definición de la misión institucional. Vale decir, las beneficiarias son efectivamente mujeres de estratos socio-económicos pobres o de extrema pobreza, de localidades o asentamientos calificados y priorizados por su condición de pobreza, de grupos etareos adultos (alrededor de 20 a 59 años).

Este resultado, ha sido producto de un proceso de focalización, que a partir de 1995 la Escuela intenciona. Sin embargo, ello no obsta que por un período de aproximadamente dos años se continuó atendiendo a un público comprometido con anterioridad, y que no siempre reunía las características de población pobre hoy priorizada.

Entre 1995 y 1998, la Escuela se aproxima a un universo promedio de 85.000 beneficiarias efectivas anuales a nivel nacional.

#### Población efectiva del Programa.

Región	1995	1996	1997	1998
	Nº mujeres	Nº mujeres	Nº mujeres	Nº mujeres
I	3.108	2.994	2.476	2.603
II	2.557	3.251	2.352	2.430
III	2.980	2.193	1.993	1.958
IV	4.866	3.778	4.649	3.480
V	11.843	12.530	15.438	14.390
VI	3.910	4.089	3.622	3.584

VII	5.534	6.261	8.738	6.910
VIII	10.483	14.415	15.105	11.290
IX	3.807	3.916	5.093	5.035
X	6.265	7.841	8.014	6.614
XI	1.537	1.992	2.482	1.991
XII	1.820	1.858	2.711	2.031
R.M.	19.981	20.083	19.983	21.811
Total	78.691	85.201	92.656	84.127

Fuente: Escuela de la Mujer-PRODEMU

### III. ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 1. Continuidad de la Justificación.

##### • Validez de la justificación original y pertinencia de los objetivos del Programa.

El Programa constituye una intervención pertinente a las prioridades de desarrollo del país. Varias razones lo justifican.

Primera. Los problemas de pobreza y desigualdad persisten en nuestra sociedad, y se presentan con especial dureza entre las mujeres<sup>4</sup>.

En segundo lugar, porque el Programa ha definido como estrategia de acción la educación, que constituye el eje sobre el cual basan su desarrollo las naciones actualmente<sup>5</sup>.

Junto a ello, el Programa adquiere relevancia porque responde también a las preocupaciones de los dos últimos gobiernos, que ha impulsado los Planes para la Superación de la Pobreza y de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres.

Más específicamente, la pertinencia de la Escuela de la Mujer-PRODEMU radica en su propuesta innovadora. Primero, por su propuesta de llevar a cabo una intervención

<sup>4</sup> MIDEPLAN: *Situación de la Mujer en Chile, 1996*. Santiago, agosto de 1997.

<sup>5</sup> CEPAL-UNESCO: *Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad*. Santiago de Chile, 1992: 89.

sistemática con su grupo objetivo, para constituirlo en un actor competente buscando el desarrollo de sus potencialidades<sup>6</sup>.

Además, debe destacarse que el Programa trabaja bajo un concepto integral de desarrollo, al capacitar en tres distintas áreas (Cultural, Económico-Productiva y Socio-Comunitaria), según prefieran y requieran las mujeres<sup>7</sup>.

También es de notar que la Escuela de la Mujer-PRODEMU opera sobre grupos ya constituidos, a fin de preservar el tejido social en que están insertas sus participantes y propiciar la asociatividad como instrumento de desarrollo<sup>8</sup>.

Otra característica especialmente destacable del Programa, es que ha logrado un real acercamiento a los sectores más postergados del país, al buscar su participación estimulando a las potenciales beneficiarias de manera personalizada.

Asimismo, la Escuela trabaja en asociación con organismos especializados a fin de ofrecer un servicio de calidad. (ver infra III.1. Influencia y evolución del entorno del Programa 16).

No obstante, la continuidad de la justificación del Programa no puede basarse sólo en la pertinencia de sus objetivos, sino también en criterios estrictos de calidad. A este respecto, deben considerarse dos elementos. El primero, referido a la cualidad del proceso de promoción y desarrollo de la mujer, y el segundo, a las estrategias de superación de la pobreza.

En relación al primer elemento, se quiere decir que la real incorporación de la mujer al mundo público debe realizarse bajo las mismas oportunidades y condiciones que los hombres en dicho contexto<sup>9</sup>.

Lo anterior tiene varias implicancias prácticas para el Programa:

- i. La verdadera igualdad entre mujeres y hombres supone que ambos pueden optar y desempeñarse en una variedad de oficios, sin estar limitados sólo a algunos o a los de un rango jerarquizado, entre dichas ocupaciones<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Ficha de Antecedentes Escuela de la Mujer-PRODEMU, Comentarios de la Escuela de la Mujer-PRODEMU a los Informes N° 1 y N° 2 del Panel Evaluador.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Servicio Nacional de la Mujer: *Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres 1994-1999*. Santiago de Chile, agosto de 1994: 7.

<sup>10</sup> Idem.

Para la Escuela esto se traduce en que debe capacitar a las mujeres participantes en oficios no necesariamente considerados femeninos, que le permitan insertarse en el mercado laboral en igualdad de oportunidades y condiciones, respecto de los hombres.

- ii. La verdadera igualdad entre mujeres y hombres implica también que ambos pueden participar en una variedad de organizaciones sociales, sin estar limitados sólo a algunas o a las de un rango jerarquizado, entre dichas agrupaciones.

Para la Escuela, esto significa que debe fomentar la participación femenina en agrupaciones mixtas y no sólo en grupos exclusivos de mujeres, tal que permita a la mujer una auténtica participación social.

- iii. La verdadera igualdad entre mujeres y hombres significa que ninguno de ellos requiere tutela externa, en tanto se trata de sujetos sociales competentes<sup>11</sup>.

Para la Escuela esto quiere decir que debe desarrollar acciones que evolucionen en el tiempo hasta alcanzar su amplio objetivo, cual es la inserción pública femenina. Es decir, los iniciales acercamientos a la mujer a través de sus propios temas de interés (peluquería, centros de madres, orientación familiar, por mencionar algunos) debieran transformarse en el fomento en la mujer de todo tipo de habilidades (no sólo las que tradicionalmente se han entendido como propias y/o apropiadas para la mujer) para llegar así a una etapa en que la mujer se constituye en un actor social con plena capacidad, que no requiere acompañamiento especial<sup>12</sup>.

Vale aclarar que dichas observaciones no tienen por objeto señalar falencias del Programa. De hecho, en relación con los puntos i. y ii., la Escuela intenta expresamente ser lúcida. Más bien, se intenta destacar los énfasis sobre los cuales el Programa debiera poner atención.

No se entienda con lo dicho que se está postulando a una total alteración de los roles femenino y masculino. La aspiración es que la mujer pueda desempeñar su papel social desplegando una amplia gama de recursos y no resulte menoscabada por ello. Esto se traduciría, por ejemplo, en el eficaz asesoramiento de las madres a sus hijos en las materias

---

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> De hecho, desde su creación, como Fundación-PRODEMU, el contexto en que debe actuar la Escuela de la Mujer ha cambiado visiblemente. Por tanto, las metas del Programa deben evolucionar junto con las condiciones de su grupo objetivo. Considérense los cambios en materia legislativa más importantes de la década, como la ratificación de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la mujer, en 1989; la creación de SERNAM en 1990; la ley de Violencia Intrafamiliar en 1994; la aprobación del Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en 1994, la ratificación de la igualdad constitucional entre hombres y mujeres en 1999.

escolares, en aportes sustantivos a las organizaciones en que participen o en el desempeño de trabajos mejor remunerados.

Respecto del segundo elemento, es necesario tener presente la complejidad del problema de la pobreza<sup>13</sup>, de manera que su superación es una empresa que escapa a las intenciones y capacidades del Programa. Para la presente discusión, esto significa que la Escuela debe orientarse a la realización de acciones que aporten sustantivamente en este sentido.

Por ello, y ante la naturaleza compleja del problema de la pobreza, es necesario reconocer que la incorporación de la mujer a la vida pública no constituye un cambio social exento de contrariedades, como las que se ofrecen a continuación:

- i. El hecho de que, en nuestra cultura, la dedicación de la mujer al hogar y a las labores que conlleva constituye, para una parte significativa de la población, un valor capital, que debe ser respetado por quienes no lo entienden del mismo modo. Consecuentemente, forzar a la mujer y a su familia a someterse a una forma de constitución familiar no deseada, debido a su precariedad material, resulta una medida que no promueve el adecuado desarrollo del núcleo fundamental de nuestra sociedad<sup>14</sup>. Más bien, al acento debiera estar puesto en proporcionar las oportunidades y condiciones para que aquellas mujeres que deseen o deban trabajar puedan hacerlo en un óptimo contexto<sup>15</sup>.
- ii. En parte importante de los casos, y, especialmente, en el grupo objetivo del Programa, la incorporación de la mujer al mundo laboral no tiene que ver con motivaciones personales por realizar una labor complementaria a la doméstica, que le permita enriquecerse como persona; antes, esto obedece a razones estrictamente económicas, asociadas al bajo salario de la pareja<sup>16</sup>. Junto a esto, el hecho de que el campo laboral abierto para la mujer no capacitada se caracteriza por su precariedad<sup>17</sup>. Este tipo de integración de la mujer al trabajo no hace más que paliar en escasa medida situaciones de pobreza específicas, sin que actúen los factores que determinan la pobreza a niveles macro.

---

<sup>13</sup> Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza: *La Pobreza en Chile: un Desafío de Equidad e Integración Social*. Santiago, agosto de 1996: 14.

<sup>14</sup> *Constitución Política de la República de Chile*, Capítulo I, Artículo 1º. Edición actualizada, 1998.

<sup>15</sup> Servicio Nacional de la Mujer: Op. Cit., 1995.

<sup>16</sup> CEPAL-UNESCO: Op. Cit.: 24.

<sup>17</sup> "Aspectos Críticos del Trabajo Femenino", en *Perspectivas* N° 1. Isis Internacional, 1996: 3-8

- iii. Contrariamente a lo que puede indicar el sentido común, el trabajo doméstico de la mujer posee un enorme valor, tanto desde el punto de vista pecuniario<sup>18</sup> como social<sup>19</sup>. Así, la salida de la mujer desde el hogar no se realiza gratuitamente, sino que tiene un costo, que puede llegar a ser muy alto. De esta manera, la incorporación de la mujer al trabajo requiere ciertas condiciones, sin las cuales no constituye un factor de real progreso familiar. Una, es que debe estar retribuida por un ingreso conveniente. Otra, es que debe realizarse en un contexto que no descuide a la familia ni a los hijos (lo que implica una jornada laboral razonablemente extensa, que el espacio familiar no debiera verse significativamente reducido por esta causa, ni menos que alguno de los hijos deba asumir las labores domésticas en desmedro de las escolares).

No se entienda que se está proponiendo el regreso de la mujer al hogar. Si, en cambio, se quiere alertar sobre el hecho de que la incorporación de la mujer al mundo público constituye un proceso con costos sociales concomitantes, por lo que requiere ser atentamente guiado, de modo de, a la vez, lograr el máximo de beneficios y reducir al mínimo los perjuicios que contiene en potencia.

Es cierto que la Escuela de la Mujer-PRODEMU no debe hacerse cargo de ninguno de los aspectos mencionados. Por esto, no considerar los eventuales inconvenientes de la incorporación de la mujer pobre a la vida pública no constituye un error de la Escuela de la Mujer-PRODEMU, dado que se trata de un problema cuya complejidad supera su misión y sus capacidades. Sin embargo, su consideración otorga al Programa un "plus", pues le permitiría contemplar a su grupo objetivo a través de un prisma de múltiples faces, y con ello, manejar una gran cantidad de variables, incrementando así su efectividad.

En términos concretos, lo anterior se traduce no en que Escuela de la Mujer-PRODEMU deba introducir reparos a su actual acción, sino en una ampliación de su definición. En primer lugar, para añadir a la tarea ejecutora del Programa las de asesoría y coordinación con entidades interesadas en la materia (como instancias ministeriales, legislativas o no gubernamentales), basada en la gran experiencia "de terreno" adquirida, que le confiere una rica visión de la realidad de la mujer. En segundo lugar, para promover y desarrollar las potencialidades de la mujer no sólo para su inserción pública, sino también para mejorar su desempeño en la vida doméstica, afectando positivamente los factores transgeneracionales de la pobreza (por ejemplo, resultaría adecuada la implementación de talleres destinados a orientar en pautas de crianza, a la capacitación para la asesoría escolar de los hijos o en primeros auxilios).

---

<sup>18</sup> SERNAM ha estimado que: "Para lograr la producción total del país en 1996 se necesitó alrededor de 7.8 millones de trabajadores [mercantiles y domésticos], aportando los hombres con el 48% y las mujeres con el 52% del total de las necesidades de trabajo." (SERNAM: Documento de Trabajo N° 60: "Pobreza y Desigualdad de Género", enero de 1999).

<sup>19</sup> CEPAL. Oficina de la CEPAL en Montevideo: *¿Qué aprenden y quiénes aprenden en las escuelas de Uruguay? Los contextos sociales e institucionales de éxitos y fracasos*. Montevideo, 1990.

Más allá de las observaciones planteadas respecto de ciertos criterios a considerar en la justificación de la acción del Programa, es necesario tener presente que éste ha asumido como misión propia una que debiera competir a la nación toda, en una concepción global de país que actúa unificadamente a través de sus distintos agentes sociales, desde la sociedad civil, las instancias gubernamentales hasta los aportes privados. Efectivamente, se trata de una tarea que define las bases del modelo de desarrollo del país, de modo que no puede ser encomendada separada y asistemáticamente a ciertos agentes.

Conforme a lo expuesto, debe decirse que la Escuela de la Mujer-PRODEMU, por su estrategia de intervención mediante educación no formal para el fomento de las potencialidades de su grupo objetivo, por su concepción integral del desarrollo, por propiciar la asociatividad, por su acercamiento a sectores marginados, constituye una intervención que se justifica plenamente.

#### • Evolución del perfil de los beneficiarios.

Para conocer el perfil de las beneficiarias, hacen falta dos elementos. Uno es el registro de sus rasgos más pertinentes para el Programa (como nivel de ingresos, nivel educativo, motivación para su incorporación a la Escuela); otro, su administración en una base informática a cargo de personal especialmente calificado con tiempo asignado para estos fines (como pueden ser un estadístico, un analista informático o aquel que la institución estime conveniente). Ninguno de ellos se encuentran en la Escuela de la Mujer-PRODEMU. Una razón de ello es que el Programa, por dirigirse hacia grupos en pobreza, no llevó—hasta 1998— un registro de cada participante individual. Sobre el tema del procesamiento de datos, el programa está tomando medidas para resolverlo.

En tal situación, el Programa sólo cuenta con caracterizaciones acotadas, parciales y no sistemáticas sobre el perfil de sus beneficiarias, lo que se traduce en que la información disponible es de representatividad desconocida, escasa y referida a periodos específicos (lo que no permite conocer su evolución).

Es necesario puntualizar, además, que la información a partir de la cual el Programa puede caracterizar a sus beneficiarias es de representatividad desconocida. Los informes de los estudios que le dieron origen<sup>20</sup> no permiten determinar la representatividad de sus resultados: sólo informan sobre las regiones y provincias donde recogieron los datos. No especifican el

---

<sup>20</sup> Los informes de dichos estudios fueron proporcionados al Panel Evaluador por la Escuela de la Mujer-PRODEMU. Sus referencias son: Baloian, Ignacio: *Evaluación de Impacto*, 1996; Beytia Ochoa, Verónica: *Sistematización Educativa*, 1997; Cima Consultores S. A.: *Evaluación y Seguimiento del Programa Indap-PRODEMU*, 1997; (autor no especificado): *Resumen de Informe Final. Evaluación Programa Capacitación en Oficios implementado por la Escuela de la Mujer-PRODEMU durante los años 1996-1997 en relación a los Resultados Obtenidos*, octubre de 1998.

tamaño del universo sobre el que trabajaron; los criterios sobre los cuales definieron la muestra, ni el tamaño de ésta; el valor del error muestral; así como tampoco, la estimación estadística del nivel de confianza de los resultados del estudio.

Con lo anterior en cuenta, la determinación del perfil de las beneficiarias de la Escuela de la Mujer-PRODEMU es más bien una inferencia lógica extraída a partir de los estudios disponibles y de las proyecciones de las medidas en curso sobre el punto.

Al comienzo de su gestión, en 1995, la Escuela de la Mujer-PRODEMU incluía entre sus beneficiarias una fracción importante de población de arrastre de la gestión anterior, entre cuyas prioridades no estaba la focalización en pobreza, razón por la cual los índices que describían su perfil socioeconómico tendían a ser considerablemente elevados, en comparación con los promedios de la población pobre<sup>21</sup>.

A partir de entonces, el perfil de las beneficiarias debe tender a variar hacia el extremo de las mujeres más pobres y vulnerables, puesto que la Escuela ha concentrado sus esfuerzos en dar atención a las zonas más precarias entre los territorios que interviene (asentamientos intervenidos por el Programa Chile-Barrio) y a los grupos más vulnerables de dichos territorios (incluyendo aunque en medida precaria aún adolescentes embarazadas y mujeres presidiarias). Esto constituye un logro en los intentos de concentrar el servicio de la Escuela en quienes más lo necesitan.

#### **• Influencia y evolución del entorno del Programa.**

Pese a que existen otras instituciones para velar por la real igualdad de la mujer en Chile, la especificidad de la Escuela de la Mujer-PRODEMU es su doble carácter de diseñadora y ejecutora de la intervención que lleva a cabo. En efecto, es la propia Escuela la instancia que define las áreas que aborda, los contenidos que imparte en cada una y realiza la capacitación de las participantes de la Escuela. Esto la ubica en una perspectiva, pues puede delinear acciones retroalimentándose continuamente desde lo que aprende en terreno. Además, la intervención de carácter educativo no formal, destinada a superar problemas importantes de la vida de la mujer, que atiende las preferencias y necesidades de cada participante individual (al permitirles escoger el área en que trabajarán), que fomenta la integración grupal y que logra acercarse a los grupos más desfavorecidos del país, constituyen también una gran fortaleza. Por ello, el trabajo de la Escuela de la Mujer-PRODEMU debe ser considerado, no como superposición o duplicación de otras instituciones afines, sino como un trabajo que se complementa con ellas.

---

<sup>21</sup> Escuela de la Mujer-PRODEMU: Ficha de Antecedentes

Aunque eventualmente se han realizado acciones coordinadas entre estos organismos (como, por ejemplo, con SERNAM, con el cual se realizan actividades en conjunto en los programas de redes de información), lamentablemente, la coordinación entre las distintas iniciativas en la materia constituye todavía un desafío, aspecto que puede debilitar o restar sinergia a los esfuerzos de cada una por separado. Ciertamente, se trata de un asunto cuya resolución no está en manos de la Escuela (ni de ninguna de las demás instituciones), pues escapa a sus ámbitos de competencia. Esto más bien corresponde a las decisiones en el campo de las políticas del país globalmente.

Ya en el área de terreno, la institución ha priorizado el desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones –públicas o privadas, nacionales o internacionales– que tienen interés en intervenir en los sectores pobres. Esta coordinación le ha permitido unir esfuerzos para mejorar la calidad de los componentes, incorporar programas complementarios y dar atención a un número mayor de beneficiarias<sup>22</sup>.

En los casos señalados, la Escuela de la Mujer pone a disposición:

- Su oferta programática concentrada en las áreas de formación (Desarrollo Económico-Productivo; Desarrollo Socio-Comunitario y Desarrollo Cultural).
- Su metodología de aprendizaje para mujeres adultas, adaptable a distintos segmentos de población.
- Recursos humanos capacitados en educación interactiva, con enfoque de género.
- Métodos o estrategias de intervención territorial fundada en la presencia institucional en todo el territorio nacional.

Es la Escuela de la Mujer la que realiza la primera aproximación o acercamiento a un sector pobre o de extrema pobreza, urbano o rural; promueve los primeros niveles de organización social de mujeres donde éste no existe, o fortalece la organización existente; otorga apoyo formativo de desarrollo personal y organizacional; entrega información de las políticas sociales que benefician a las mujeres y realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación. Estas acciones facilitan el acceso de las otras instituciones que han orientado sus acciones hacia esos sectores.

En este último punto, radica una fortaleza interna que la propia institución no la distingue o no evidencia su incorporación en sus informes y análisis. A través del tiempo la institución ha ganado una vasta experiencia, que le permite liderar en este campo frente a otras instituciones y que le permitiría constituirse en asesora de instancias interesadas en la

---

<sup>22</sup> Escuela de la Mujer-PRODEMU: *Informe Trienal 1995-1996-1997*. Santiago, mayo de 1998.

materia (como las ministeriales, legislativas o no gubernamentales) y coordinadora de las diversas acciones en pro de la mujer.

#### • Reformulaciones realizadas del Programa.

La principal reformulación del Programa es la que inaugura su gestión como Escuela de la Mujer-PRODEMU, en 1995, al suceder a la Fundación PRODEMU<sup>23</sup>.

Dichos cambios se concentraron en dos aspectos: la racionalización del servicio prestado por la Escuela y la focalización de su acción a las mujeres pertenecientes a los sectores más pobres del país.

Respecto del primer aspecto, las modificaciones tendieron a racionalizar la malla curricular ofrecida por la Escuela, que estaba compuesta por una serie de cursos sin necesaria relación mutua. A partir de la fecha señalada, la malla se organiza alrededor de áreas temáticas (Mujer y Desarrollo Económico-Productivo; Mujer y Desarrollo Socio-Comunitario; Mujer y Desarrollo Cultural, además de un área Extraprogramática) y tres niveles de complejidad progresiva, lo que permite a las participantes no sólo integrarse a los talleres más afines a sus intereses y habilidades, sino también, avanzar en sus conocimientos en forma paulatina.

Sobre el segundo aspecto, el giro obedeció a la intención por concentrar el servicio en las mujeres más pobres del país (desde los puntos de vista económico, político-social y cultural). De esta manera, la acción de la Escuela paulatinamente alcanzando a las más vulnerables entre las mujeres, que son quienes más requieren apoyo y asesoría institucional para superar su situación.

No obstante, no es posible determinar de forma más precisa los progresos producto de los cambios introducidos. Este progreso podría lograrse en forma más sustantiva y "económica" si la institución pudiese complementar su Unidad de Planificación y Control de Gestión<sup>24</sup>.

Teniendo lo anterior en cuenta, ocurre que la base sobre la cual puede emitirse un juicio respecto a los efectos ocasionados por los cambios descritos es, más que empírica, lógica.

---

<sup>23</sup> Escuela de la Mujer-PRODEMU: *Plan Estratégico 1995-2000*.

<sup>24</sup> El Programa cuenta con evaluaciones parciales de su gestión a partir de 1995, las que no existen para el período anterior.

En primer lugar debe decirse que, en la medida en que ha definido más claramente los ejes y los lineamientos de su acción, el Programa alcanza un estado de diseño que le permite lograr metas y delinear modos de ejecución adecuados, además de contar con la base de comparación necesaria para planificar y evaluar su labor.

En segundo lugar, el hecho de haber concentrado su acción en un grupo específico, le permite desarrollar un modelo de trabajo único (en términos generales, aunque adecuado a ciertas particularidades locales), susceptible de ser observado desde distintas perspectivas (territorial, temporal), y, por tanto, de ser proyectado, evaluado y perfeccionado sobre parámetros fidedignos.

En resumen, las reformulaciones del Programa apuntan hacia el logro de mejores resultados entre sus beneficiarias, derivados de un trabajo racional y focalizado.

## 2. Diseño del Programa.

### • **Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz de Marco Lógico.**

El panel considera, que la lógica vertical de la matriz de marco lógico, se basa efectivamente en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivos, expresando coherencia y correspondencia entre ellos.

En relación con el Propósito (resultado directo ha ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes producidos), su nueva formulación (observación acogida por el Programa, en el momento de consensuar la matriz), permitió explicitar su contenido y clarificar las interacciones con los otros niveles de objetivos (fin y componentes), y los modos como se retroalimentan y colaboran en los diferentes grados de logro esperado. El tipo de enunciado acordado, permite construir indicadores adecuados, que midan "comportamientos de inserción laboral, gestión productiva y participación social", como también metas cuantificables. Esta es una tarea pendiente, que requiere un esfuerzo de elaboración y precisión.

Los componentes señalados en la matriz de marco lógico son cinco y cada uno de ellos, expresa los bienes y servicios que produce el Programa y que contribuyen al logro del propósito: "la habilitación y/o la capacitación de las mujeres para (...)" es lo que aparece como tema central de los componentes, y lo que posibilitará la inserción de las destinatarias a actividades productivas, laborales, a la participación, a la organización.

En relación con la lógica vertical de la matriz de marco lógico del Programa, en general los indicadores, medios de verificación y supuestos considerados, se ajustan a la propuesta de objetivos. A pesar de ello, parece necesario realizar un esfuerzo mayor de desarrollo de nuevos indicadores y/o de precisión de algunos otros ya consignados.

Es también importante, insistir en la necesidad de explicitar en la matriz, las metas cuantificables respecto de cada indicador, de modo de poder evaluar la magnitud alcanzada y verificar en qué medida ello se inscribe en el orden de lo aceptable.

**• Identificación de otros indicadores para medir el logro de los objetivos del programa.**

En el caso de PRODEMU, el modelo teórico que debe sustentar el sistema de indicadores, está dado por la fundamentación y contenidos eje de dos políticas de Gobierno: superación de la pobreza e igualdad de oportunidades para las mujeres. Ellas conceptualizan e identifican las áreas más significativas en la producción y reproducción de las inequidades.

Algunos indicadores de propósito (de entrada y resultado) que es posible identificar y que complementan los incluidos en el diseño del Programa son<sup>25</sup>:

- Distribución porcentual de las mujeres que se encuentran ocupadas según ramas de actividad, categorías ocupacionales y grupos de ocupación según región.
- Tasas de inactividad según tramos de edad.
- Porcentaje de mujeres rurales que comparten tareas domésticas con actividades productivas no remuneradas.
- Porcentaje de mujeres que participan en organizaciones y tipo de organizaciones.
- Porcentaje de mujeres que tienen cargos directivos.
- A nivel general de los componentes, se sugiere:
- Distribución porcentual de matrículas en diferentes talleres que ofrece la Escuela por nivel de escolaridad.
- Número de beneficiarias inscritas respecto del total de cupos adjudicados.
- Tasas de aprobación, deserción y reprobación de talleres por nivel de escolaridad.
- Porcentaje del curriculum orientado a trabajar los temas de género.

---

<sup>25</sup> Algunos de estos aspectos, se encuentran contenidos en la ficha de inscripción de participantes, por lo que no sería demasiado complejo contar con la información procesada y disponer de los cruces necesarios.

Y a nivel específico de algunos de los cinco componentes consignados en la matriz, se proponen algunos indicadores de entrada, resultado y/o impacto:

#### Componentes 1 y 2:

- Distribución porcentual de mujeres que buscaron empleo con posterioridad a la capacitación.
- Distribución porcentual de mujeres que se inscribieron en las Oficinas Municipales de Colocaciones.
- Grado de variación de las tasas de inactividad de las mujeres entre el momento de ingreso y egreso de la Escuela.
- Distribución porcentual de las beneficiarias del Programa de Educación de Adultos (MINEDUC) por región.
- Porcentaje de mujeres capacitadas por el SENCE.
- Distribución porcentual de beneficiarias que acceden a programas de apoyo al trabajo independiente (FOSIS, SERCOTEC, INDAP, etc.) por región.
- Porcentaje de mujeres que logran créditos privados o públicos.

#### Componentes 3 y 4:

- Porcentaje de mujeres que luego de la capacitación participan en organizaciones sociales y tipo.
- Porcentaje de mujeres que luego de la capacitación logran cargos directivos en sus organizaciones.
- Porcentaje de mujeres capacitadas en la Escuela y que son convocadas desde organismos públicos, a instancias o actividades de consulta local (redes, mesas, etc.), para abordar problemas específicos.
- Porcentaje de organizaciones integradas por mujeres capacitadas en la Escuela, que buscan abrir canales de participación hacia organismos estatales.
- Componente 5:

- Índice de dedicación de tiempo al trabajo doméstico y crianza, a las actividades formativas y a otras actividades.
- Índice de colaboración de la familia (pareja, otros adultos) en las tareas domésticas y de crianza.
- Grado de variación en sus estilos relacionales con la pareja, con los hijos, etc.
- Grado de reconocimiento a su persona por parte de la familia.
- Grado de integración de conductas democráticas, de respeto y tolerancia, etc. en la relación con su familia, entorno, comunidad.
- Grado de variación en sus proyectos personales.

Es necesario también advertir, que en relación con varios de los indicadores señalados, sobre todo aquéllos de entrada, sería interesante incluir comparaciones entre géneros, de modo de puntualizar las desigualdades existentes y las metas necesarias de cumplir para avanzar hacia la igualdad de oportunidades.

<p>• <b>Cambios en el entorno del programa y examen de los supuestos.</b></p>
---

Los supuestos enunciados en la matriz son válidos. Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del Programa. Se encuentran más allá del control directo de la unidad ejecutora del Programa.

Parece sin embargo conveniente enfatizar en que para lograr el fin postulado a nivel institucional, es fundamental la legitimidad que tenga la superación de las inequidades sociales y de género como aspiración societal, y muy ligado a ello, el necesario consenso político sobre estas materias.

Por otro lado, si bien a nivel de propósito, se hace referencia a la coordinación de esfuerzos institucionales, habría que recalcar que aunque ello ocurriera como supuesto, muy importante es evitar las tensiones que normalmente se pueden producir entre organismos que tienen su propia y distintiva lógica operativa. Este factor, a menudo, se convierte en riesgo para la ejecución de los programas.

Respecto del componente 2, aún cuando el Programa no puede intervenir en el mercado laboral, para cambiar las estructuras habituales de contratación y facilitar que las destinatarias habilitadas se inserten laboralmente, lo cual puede constituirse en un factor de riesgo para el éxito final del Programa, es posible que sí pueda realizar esfuerzos por

controlar el tema, estudiando por ejemplo, la demanda de empleo de cada región y capacitando ad-hoc y/o estableciendo convenios con empresas, oficinas municipales de colocación, etc.

#### • Dimensionamiento del Programa.

El Programa se encuentra adecuadamente dimensionado. Se ha propuesto como objetivo de su atención a una proporción razonable (10% anual) de su grupo potencial, en la medida en que no resulta demasiado reducida como para no lograr un trabajo de real impacto, ni demasiado cuantiosa como para no ser abordable. Junto con ello, ha cubierto todas las regiones del país y dentro de ellas, los territorios más vulnerables (en 1998 se había intervenido al 98.18% de las comunas definidas como prioritarias e involucradas por el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y al 16.5% de los asentamientos del Programa Chile-Barrio).

No obstante, puede observarse en los estudios desarrollados por el propio Programa, que el tema de su dimensionamiento se ha tratado básicamente desde el punto de vista de la cobertura, lo que dice relación con la cantidad de mujeres mínima/máxima que puede asistir a un taller<sup>26</sup>.

Dado que en las evaluaciones no contemplan la observación directa del funcionamiento de los talleres en terreno el Panel ha decidido tomar como base la información entregada por la institución respecto del criterio de calidad.

Para un programa como la Escuela de la Mujer-PRODEMU, que desarrolla una intervención pionera en su género, y por tanto, sin antecedentes sobre los cuales apoyar su trabajo, cualquier aporte que provenga de su gestión es de importancia. Uno de los aportes importantes de PRODEMU es que combina la acción con el aprendizaje.

#### • Razones que justifican cambios en el Diseño del Programa.

---

<sup>26</sup> De acuerdo al concepto de calidad que ha operacionalizado PRODEMU, este está dado por "los contenidos del Programa de los Talleres que se ofrecen, el nivel de calidad alcanzado por el equipo ejecutor de los talleres y velando por que la cantidad no exceda un promedio máximo de 15 mujeres por taller". De esta forma, PRODEMU considera que cumple con la fórmula adecuada para velar por la cantidad y calidad de los talleres. Agrega además que existen equipos que están permanente capacitando a las monitores para que así eleven el nivel de calidad de sus talleres (PRODEMU: Observaciones al Informe Final).

A juicio del panel, no se han producido cambios que ameriten un nuevo diseño del Programa, sin embargo se considera que debiera ser revisado regularmente, de modo de introducirle las innovaciones necesarias para el mejor y mayor acercamiento al logro de su fin y propósito.

#### Conclusiones sobre el Diseño del Programa

- El diseño del Programa, expresado en la matriz de marco lógico, tanto vertical como horizontalmente, es coherente a nivel de objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.
- El Programa tiene en la actualidad, la posibilidad de incluir en su matriz de marco lógico, un conjunto de indicadores que de hecho, en alguna medida utiliza, y para los cuales cuenta con información idónea, que puede constituirse en medio de verificación posible.
- El Programa tiene también la potencialidad de desarrollar otro conjunto de indicadores, que afinaría más sus mediciones de logro.
- A nivel horizontal, la matriz de marco lógico no cuenta con metas cuantificables para cada nivel de indicadores.
- Los supuestos considerados por el Programa son adecuados, aún cuando algunos requieren un énfasis mayor.
- El dimensionamiento del Programa es adecuado, se circunscribe en la atención de aproximadamente un 10% anual de la población potencial, localizada territorialmente a lo largo de todo el país, específicamente en comunidades pobres.

## 2. Organización y Gestión del Programa.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Descripción y cuantificación de los componentes (bienes y servicios) que produce el Programa.</b></li></ul> |
|--|

Para efecto de esta evaluación -y de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico- se han diferenciado cinco componentes que se presentan en el siguiente cuadro:

Escuela de la Mujer.

Programas	Nº Talleres 1995-1998
<b>Componente 1</b> <b>Area Desarrollo Económico Productivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap. Autoconsumo</li> <li>• Técnicas básicas</li> <li>• Especializ. Técnica</li> <li>• Iniciación Productiva</li> <li>• Convenio INDAP</li> </ul>	20.474
<b>Componente 2</b> <b>Area Desarrollo Económico Productivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap. en Oficios-SENCE</li> <li>• Convenio TELEDUC</li> <li>• Actualización en matemáticas</li> <li>• Verbal</li> </ul>	520
<b>Componente 3</b> <b>Area Desarrollo Socio Comunitario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del grupo a la organización.</li> <li>• Educ. para la participación</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Formulac. Proyectos Sociales</li> <li>• Red de Encuentro</li> </ul>	5.560
<b>Componente 4</b> <b>Area Desarrollo Socio Comunitario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de Dirigentas</li> <li>• Liderazgo Femenino</li> <li>• Red de Información</li> <li>• Proyectc. C.E.E</li> <li>• Jornadas de Dirigentas</li> </ul>	1.987
<b>Componente 5</b> <b>Area Desarrollo Cultural</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Identidad y autoestima</li> <li>• Mujer, familia y sociedad</li> <li>• Desarrollo y expresión afectiva</li> <li>• Talleres artísticos</li> <li>• Educación preventiva</li> <li>• Convenio DIGEDER</li> <li>• Concurso Nacional de Arte</li> </ul>	8.414
<b>Total</b>	<b>36.955</b>

Los talleres de la Escuela de la Mujer-PRODEMU, han sido organizados en torno a tres áreas de capacitación que tienen por objeto permitir un desarrollo integral en las participantes. Estas son: Area Mujer y Desarrollo Económico –Productivo, Area Mujer y Desarrollo Socio- Comunitario, Area Mujer y Desarrollo Cultural.

A través de esta oferta de talleres, se pretende facilitar a las mujeres aprendizajes de calidad, adecuados a sus características y necesidades. Presenta como característica central el hecho que posibilita a las mujeres para construir con flexibilidad su propio curriculum de capacitación y obtener el producto final de acuerdo a sus propios intereses o necesidades.

La Escuela de la Mujer a través de estos años, ha desarrollado una metodología interactiva con enfoque de género orientado a un segmento de mujeres vulnerables.

Al analizar los variados documentos institucionales referidos a este punto, se puede afirmar que este hecho es una gran fortaleza interna que lo sitúa como una institución de servicios de capacitación, con vasta experiencia en distintos enfoques metodológicos que le permiten intervenir sectores territoriales vulnerables de la sociedad.

**• Organización que sustenta la función de producción de los componentes.**

La Fundación PRODEMU es la organización responsable de la puesta en marcha de la Escuela de la Mujer y está presidida por la primera dama de la nación, Sra. Marta Larraechea de Frei. La Dirección Ejecutiva de la institución está a cargo de la Vicepresidenta Ejecutiva Nacional, quién dirige y administra la implementación de las políticas, planes y programas, según las facultades que el directorio le ha delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo. Este último está compuesto por: Jefe de gabinete, Asesora Jurídica, Jefa de Unidad de Planificación y Control de Gestión, Jefe de Informática, Directora de Operaciones, Directora de Administración y Finanzas, Director de Formación y Capacitación y Directora de comunicaciones, difusión y cultura. La institución cuenta con 13 Directoras Regionales y sus respectivos equipos técnicos. El programa trabaja con 57 Direcciones Provinciales, las que en la mayoría del país están en estricta relación con la organización político-administrativa de cada provincia (las excepciones las constituyen la Provincia de Valparaíso en la V Región, donde se trabaja en Valpo. Costa y Valpo. Cordillera; y la Provincia de Santiago en la Región Metropolitana, donde se trabaja por comunas y se han abierto siete direcciones provinciales). Estas direcciones provinciales son apoyadas por equipos de supervisoras comunales. Están distribuidas en 48 sedes u oficinas regionales y provinciales y tienen una planta estable de 286 personas y aproximadamente 2.000 agentes educativos o monitoras.

De acuerdo a los documentos entregados por la institución, se observa que de manera sistemática se aplican programas de capacitación a sus funcionarios para cumplir con la mayor eficacia y eficiencia. Además, la institución cuenta con Manual de Organización y

• **Función de producción de los componentes.**

El proceso de producción de los diversos componentes de la institución considera la realización de las siguientes funciones:

Diagnóstico de necesidades de capacitación y formación: Esta función la ejecutan los equipos regionales y provinciales en consulta directa a las destinatarias del programa. Esta información es analizada, desde la perspectiva de los propósitos e intereses institucionales, como también de sus recursos financieros por las Direcciones de Operaciones, Formación y Capacitación y de Administración y Finanzas.

Diseño del taller educativo: Esta función la ejecuta la Dirección de Formación, quien elabora un pre-diseño flexible, lo valida en terreno, elabora el diseño final y produce el material educativo correspondiente; este producto final es presentado en las regiones y provincias donde finalmente, se realizan todas las adecuaciones correspondientes para su aplicación en función de sus realidades particulares.

Selección y capacitación de monitoras: Esta función la realizan los equipos regionales y provinciales, a partir de los requerimientos del taller educativo de que se trate y del perfil de monitoras que establece la institución.

Ejecución del taller educativo: Los talleres educativos lo realizan las monitoras técnicas y formativas, quienes han pasado previamente por jornadas de capacitación en la política institucional, lineamientos metodológicos y conocimientos acabados en los programas de la institución y, ya en acción son supervisados por los equipos regionales y provinciales.

Determinación de costos y cobertura de programas: La determinación de los costos de programas, como la cobertura total de atención son funciones que ejecutan de manera coordinada las direcciones de Administración y Finanzas, Formación y Capacitación y la Unidad de Planificación, los cuales determinan en relación directa a los recursos financieros con el que cuenta la institución, la demanda de las mujeres y la propuesta programática de la institución.

Recopilación, procesamiento y sistematización de información: La recopilación la realiza la Dirección de Operaciones. El procesamiento y sistematización, la Unidad de Planificación. La información básica era recogida y seguía un largo camino desde la Dirección Provincial a la Dirección Regional, luego Dirección de Operaciones y finalmente a la Unidad de Planificación

dónde era procesada y utilizada en las Jornadas de Planificación Anual, la que permitía la elaboración de los planes y programas del año siguiente.

Se debe señalar que a partir del año 1998 la institución cuenta con tecnología computacional, que le permite instalar un sistema de información más eficiente en todas las oficinas regionales y la mayoría de las oficinas provinciales. Se evidencian sus primeros resultados en el registro de información de los talleres del año 1998 que fueron ingresados a su Base de Datos.

#### **• Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la Unidad Ejecutora.**

El sistema de seguimiento, control, y supervisión que realiza la institución se aplica a través de las distintas unidades y niveles correspondientes a la estructura organizacional de la institución y responde a sus propios objetivos de estudio. Esta modalidad, permite un monitoreo o revisión más concreto de cada aspecto a evaluar.

La Dirección Nacional de Operaciones, supervisa a nivel nacional la correcta aplicación de los planes y programas de acuerdo a las normas institucionales. Su permanente presencia en las regiones y provincias permite controlar su gestión.

La Dirección Provincial y su equipo de supervisoras comunales son las responsables de evaluar, en terreno, la aplicación de los diversos programas institucionales, su recepción, entendimiento, niveles de responsabilidad y cumplimiento de los grupos u organizaciones sociales y la proyección de las capacitaciones que se están entregando, además de, evaluar el desempeño de los agentes educativos o monitoras, el nivel de responsabilidad y cumplimiento de su trabajo ( asistencia, horario, etc.).

La Dirección de Formación y Capacitación, evalúa a través de la sistematización de la experiencia educativa, la propuesta educativa diseñada. Esta evaluación permite conocer logros y dificultades en los aspectos metodológicos y de contenidos. Esto que debe responder a las características y necesidades de las mujeres que se capacitan, lo que permite realizar correcciones y cambios de manera oportuna.

La Dirección de Administración y Finanzas supervisa en los equipos provinciales y regionales, la correcta administración de los recursos financieros y vela por el cumplimiento de la planificación financiada, con fondos institucionales o extra institucionales. Evalúa también, el cumplimiento de los procedimientos y normativas internas de la institución.

Si bien, es necesario realizar evaluaciones desde diferentes niveles -provinciales, regionales- y direcciones que respondan a sus propios objetivos, éstas no deben quedarse en esas instancias. El panel considera de gran importancia que el conjunto de estas actividades de monitoreo o evaluaciones debieran centralizarse. Esto permitirá tener una mirada y

evaluación global e integral de la marcha de la institución y a la vez facilitará el cumplimiento de las funciones establecidas en dicho documento.

Es importante señalar entonces, la necesidad de complementar a través de presupuestos asignados específicamente, las labores que realiza la Unidad de Planificación y Control de Gestión (ver presupuesto en anexo). Se estima necesario fortalecer su presencia en el ámbito de dar directrices evaluativas o de monitoreo a las 4 direcciones de la institución. Aquí se manifiesta lo señalado en el tema de eficiencia y que dice relación con la realización de una planificación estratégica más estricta, que permita superar estas debilidades.

#### 4. Eficacia del Programa.

##### • Desempeño del Programa en cuanto a la producción de componentes esperados.

Durante el período en evaluación, el Programa ha puesto a disposición de las beneficiarias la totalidad de los cinco componentes alrededor de los cuales desarrolla su labor. En efecto, se tiene que en cada año, región y zona, la Escuela ha producido los componentes en cuestión.

Teniendo en cuenta que la labor de la Escuela se lleva a cabo alrededor de Áreas y no de Componentes (los que se definieron para los fines de la presente evaluación, estructurando en los nombrados componentes sus tres áreas de formación: Desarrollo Cultural, Desarrollo Socio-Comunitario, Desarrollo Económico-Productivo), el análisis se centrará principalmente en el comportamiento de las áreas, a fin de evaluar más justamente el trabajo del Programa.

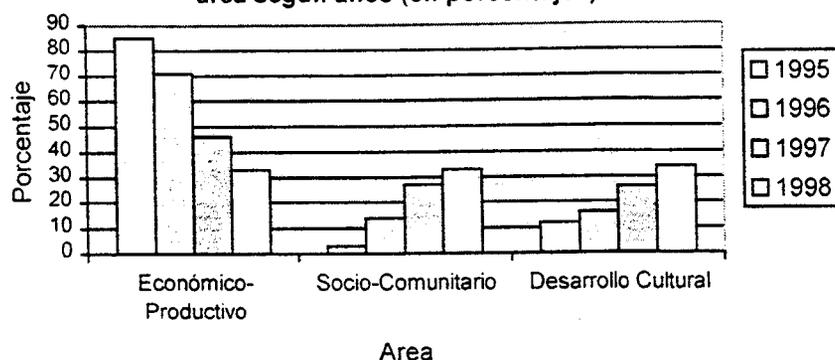
Como puede observarse en el Gráfico N° 1, la participación proporcional de las mujeres por área ha variado ostensiblemente entre los años 1995 y 1998, período que comenzó con una marcada preferencia por los talleres del área Económico-Productiva, y que termina con la participación equilibrada en las tres áreas.

De acuerdo a la Escuela de la Mujer-PRODEMU<sup>27</sup>, dicho comportamiento ha obedecido, por una parte, a la intención institucional de propiciar la participación de las mujeres en las diferentes áreas de formación (manteniendo constante el número total de talleres, aunque variando la cantidad de talleres por área), para así equilibrar la presencia de las tres áreas dentro de la Escuela y garantizar la integralidad de la formación de sus participantes. Por otra, a lo que denomina como el "proceso de selección natural" de las participantes, que corresponde a su retiro y egreso desde la Escuela.

---

<sup>27</sup> Escuela de la Mujer-PRODEMU: Comentarios al Informe de Avance 2 del Panel de Evaluadores del Programa Escuela de la Mujer-PRODEMU.

**Gráfico N° 1**  
**Participación proporcional de mujeres beneficiadas por**  
**área según años (en porcentajes)**



Ello constituye un logro de parte de la Escuela, que ha logrado incorporar a sus participantes en los talleres de las distintas áreas, en búsqueda de la formación integral.

Sería de suma utilidad para la Escuela proyectar a futuro la magnitud de cada área, a fin de mantener control sobre el contexto en que desarrollará su acción, de modo de poder asegurar que la tendencia del último período se mantenga o ajustar los recursos humanos, económicos y de infraestructura, a fin de que no sean subutilizados ni subestimados; pero por sobre todo, de modo que su público potencial no vea insatisfechas sus demandas de atención.

Para ello, es necesario que el Programa realice de manera minuciosa la fases de diagnóstico, planificación, evaluación y retroalimentación de cada territorio intervenido, para desarrollar el proceso educativo de modo expedito, y asegurar así altos niveles de eficacia.

Tal como se ha señalado es necesario complementar la base con la que cuenta actualmente la Institución, en términos de generación, almacenamiento, procesamiento, análisis y consulta de información (ver supra: III. 1.: 7)., la que permitiría conocer de modo fidedigno las características de la población (potencial, objetivo, efectiva), en términos generales y específicos (según territorios, áreas o talleres, por mencionar algunos criterios de análisis), para lograr que los procesos de diagnóstico, planificación, evaluación y retroalimentación alcancen su real sentido, cual es que la institución pueda conocer la realidad que desea intervenir y el grado de efectividad de su gestión.

De forma de alcanzar el mejor producto posible para el avance de la Institución es que ésta cuente con un presupuesto suficiente que le permita complementar y afinar su actual base de datos, contratando para ello personal especialmente calificado para estos fines (como un

estadístico, un analista informático o aquel que la institución estime conveniente), este personal bien podría ser de jornada parcial.

• **Relación entre la generación de componentes y el logro del propósito.**

En términos generales, debe decirse que las áreas alrededor de las cuales la Escuela organiza la oferta de talleres guardan relación con el Propósito institucional<sup>28</sup>, al impartir talleres que fomentan el desarrollo de la mujer en los ámbitos cultural, económico-productivo y socio-comunitario y adoptar estrategias que permitan lograrlo<sup>29</sup>.

Sin embargo, el Propósito podría ser logrado en más amplia medida si la Escuela se replantea la forma cómo entrelaza las áreas que vertebran su trabajo de formación.

Teniendo presente que el grupo objetivo del Programa se caracteriza por la multiplicidad de sus carencias y déficits, hay que reconocer que requiere atención enérgica y simultánea en varias áreas a la vez, para poder desplegar los conocimientos adquiridos con motivo de su participación en la Escuela de la Mujer-PRODEMU en forma plena, sin los obstáculos que pueden interponer las falencias en otras<sup>30</sup>.

Esta observación vale especialmente para la concepción lógicamente separada del área Desarrollo Cultural, dentro de la oferta de la Escuela. Ciertamente, aspectos como la identidad y la autoestima se sustentan sobre la experiencia concreta que viven las personas: de esta manera, para lograr que alcancen y se mantengan en niveles adecuados, no basta con fomentar su mejoramiento en el discurso: aunque esto también resulta necesario, debe complementarse con una base vivencial que sustente en el tiempo este desarrollo. Del otro lado, decir que la integración de la mujer al mundo público (sea a través del trabajo o de la participación comunitaria) no puede prescindir de su buen desempeño social, en el amplio sentido de la palabra; esto es, que la mujer, junto con sus habilidades laborales o participativas, debe desplegar otras que le permitan desempeñarse exitosamente ante otros; puede parecer evidente, pero de la adecuada alfabetización, la competencia comunicacional o las habilidades aritméticas, por ejemplo, pende el éxito de los proyectos de integración, en tanto influyen positivamente en la autoimagen, y por lo tanto en su seguridad.

---

<sup>28</sup> Ver Matriz de Marco Lógico.

<sup>29</sup> Plan Quinquenal 1995-2000.

<sup>30</sup> Esta puede ser la situación, por ejemplo, de una mujer que, habiendo sido capacitada para desempeñarse en el mundo laboral, no logra insertarse debido a su limitada competencia social (necesaria para presentarse a entrevistas, ofrecer sus productos, etc.). Otra cosa es que por razones operativas, se intente aportar a superar dichos problemas a través de una acción que no necesariamente trabaja en forma conjunta sobre las áreas definidas.

### • Nivel de logro planificado y real del propósito del Programa.

En este nivel se hace presente el débil manejo del Programa sobre información sobre evaluación (ver supra: III. 1.: 7), imprescindible para dimensionar el nivel de logro del propósito institucional. Con esto presente, se dirá que el propósito del Programa se ha alcanzado en grados que distan de ser satisfactorios.

Más allá de que la Escuela de la Mujer-PRODEMU no haya sido concebida para insertar a sus participantes en un trabajo o grupo determinado, no puede desconocerse que la tasa de inserción constituye un potente indicador del nivel de logro de su acción, pues es ésta la trayectoria que se espera que sigan las mujeres con posterioridad a su paso por la Escuela. Este aspecto se logra muy precariamente.

Las razones de esta situación son, sin duda, materia de un estudio. De todos modos, a partir de los elementos disponibles (los estudios citados), es posible afirmar que se trata de una situación en cuya génesis se encuentran elementos no cabalmente manejados o considerados por el Programa, como son, por ejemplo, un diagnóstico inacabado de las características y necesidades de la población potencial y sus motivaciones para incorporarse a la Escuela, así como un deficiente acompañamiento de las participantes con posterioridad a su egreso. Un elemento que aquí parece ser central es que una proporción importante de las participantes ingresa a la Escuela sin intención de dejar su dedicación a la vida doméstica (además de lo que indican los citados estudios, es necesario considerar también la creciente demanda por los talleres del área de Desarrollo Cultural)<sup>31</sup>.

En términos estrictos, ello no constituye una falencia del Programa, pero sí sugiere su apertura programática hacia aquellas mujeres que no desean salir de su hogar y ampliar la gama de ámbitos de formación, incorporando, por ejemplo, la preparación de las mujeres para optimizar su labor en el ámbito doméstico, por ejemplo, ayudando a sus hijos eficazmente en las materias escolares o capacitándose en primeros auxilios.

De existir otras razones para explicar que las participantes de la Escuela de la Mujer-PRODEMU no se inserten en alguna actividad extradoméstica, por el momento éstas sólo podrían ser especuladas, ya que el Programa no realiza seguimientos sistemáticos a sus beneficiarias con posterioridad a su egreso.

En definitiva, para determinar con precisión sus niveles de logro y los factores que influyen en ello, el Programa precisa sintetizar sus procesos de diagnóstico, planificación, evaluación y

---

<sup>31</sup> Baloian, Op. Cit., 1996; Beytía, Op. Cit., 1997; Cima Consultores S. A., Op. Cit., 1997.

retroalimentación en acabados estudios de la información allí recogida, los cuales, a su vez, deben ser trabajados en un adecuado sistema informático.

#### • Efectos directos en los beneficiarios efectivos del Programa.

Tal como se ha venido señalando durante el informe, la información de la que se dispone podría claramente ser enriquecida a través de un robustecimiento de las unidades correspondientes. (ver supra: III. 1.: 7)<sup>32</sup>.

Los principales cambios ocurridos en el grupo de beneficiarias efectivo del Programa no son aquellos que permitirían el cumplimiento de su propósito, sino, los relacionados con la satisfacción personal de las participantes. En efecto, sólo una mínima proporción de las beneficiarias se inserta al mercado laboral, inicia una actividad productiva o se integra a la participación social como consecuencia de su participación en la Escuela: la proporción de mujeres que se encuentran en tal situación con posterioridad al egreso de la Escuela, es muy similar a la observada al ingreso<sup>33</sup>.

Del otro lado, se tiene que la mayoría de las participantes alcanzan buenos niveles de satisfacción personal como producto de su paso por la Escuela: manifiestan su aprobación por los cursos recibidos, la calidad de los monitores, la convivencia al interior de los talleres, así como su deseo por continuar perteneciendo a alguno de los talleres<sup>34</sup>.

También se encuentra que, incluso entre aquellas mujeres que habían iniciado alguna actividad productiva luego de haber participado en la Escuela, una buena parte lo hacía sin un interés instrumental, sino, más bien de tipo motivacional<sup>35</sup>.

Todo ello, enmarcado en un cuadro que muestra la falta de condiciones de diverso tipo para la participación laboral o comunitaria de las mujeres, que las arguyen como razón de su permanencia en el ámbito doméstico<sup>36</sup>.

Lo anterior dirige la atención hacia la labor de la Escuela, en tanto mecanismo efectivo de promoción y desarrollo de la mujer. Más allá de que haya sido definida para ofrecer sólo formación a las mujeres que participan en ella, la Escuela de la Mujer-PRODEMU no logra materializar su trabajo en la inserción pública de sus participantes, lo que podría lograr

---

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> Idem.

acompañando de algún modo a las mujeres con posterioridad a su egreso (facilitando el contacto con empresas o agencias de colocaciones, por ejemplo). Del otro lado, la Escuela debiera crear un lugar específico para acoger a aquellas mujeres que se integran a ella sin intención de dejar su hogar, sino para desarrollarse personalmente, y lograr que este interés se traduzca en cambios concretos en la vida de las participantes (con esto, la Escuela no desperdicia recursos formando en áreas más costosas a mujeres que no desean aplicar lo aprendido).

En cualquiera de los dos casos, el Programa debiera ampliar su campo de acción, tanto para facilitar la inserción de las participantes como para dar atención específica a aquellas mujeres que desean continuar dedicándose a las labores domésticas.

#### • Grado de Focalización del Programa.

Cabe mencionar la importancia que presenta la necesidad de complementar con presupuestos adecuados el análisis que el Programa puede realizar respecto del manejo de la información que recoge y de sus posibilidades de (ver supra: III. 1.: 7).

Además, que la Escuela de la Mujer-PRODEMU incluye entre sus beneficiarias una fracción importante de población de arrastre de la gestión anterior a 1995, año a partir del cual en el cual se focaliza la acción del Programa hacia mujeres en pobreza. Esto implica que la descripción de las características de las beneficiarias puede aparecer alterada por la presencia de mujeres no pobres, que "elevarían" los índices estadísticos, por su mayor nivel educativo o mejor situación económica. Junto al anterior, dicha información no se encuentra actualizada, pues alcanza hasta 1996.

Pese a estar tomando medidas concretas para superar esta falencia, la Escuela de la Mujer-PRODEMU, cuenta con una base de datos no del todo adecuada a sus necesidades, por lo que no maneja la información pertinente para el desarrollo de su gestión. A esto se añade que la Escuela de la Mujer-PRODEMU no posee una unidad de estudios a cargo del manejo de la información.

En el marco descrito deben ser considerados los juicios sobre el perfil las beneficiarias, no así los emitidos sobre los criterios que sostienen el sistema de focalización, cuya formulación ha buscado la mayor congruencia con el Propósito institucional.

Respecto a este último punto, ha de decirse que el Programa no define sus propios criterios de focalización<sup>37</sup>, y opta por los criterios que se aplican en los planes de Gobierno, asumiendo

---

<sup>37</sup> Raczyński, Dagmar: "Focalización de Programas Sociales: Lecciones de la Experiencia Chilena". En Crisóstomo Pizarro, Dagmar Raczyński y Joaquín Vial (Editores): *Políticas Económicas y Sociales en el Chile Democrático*. CIEPLAN-UNICEF, Santiago, 1995.

los criterios territoriales utilizados por el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y el Programa Chile-Barrio<sup>38</sup> (que ensamblan muy bien con su opción por intervenir sobre grupos y no sobre individuos), dirigiendo su acción directamente a los sectores clasificados para ser atendidos por dichas instituciones -privilegiando entre ellos centros poblacionales o localidades aisladas, sectores periféricos de centros urbanos y sectores rurales de difícil acceso-, y manteniendo como criterio complementario la focalización de su acción en grupos vulnerables -como los étnicos, la población penal de Centros de Orientación Femenina, trabajadoras en comercio sexual y adolescentes embarazadas<sup>39</sup>.

Es destacable que el modo concreto cómo el Programa selecciona a sus beneficiarias incluya una fase de acercamiento intencionado desde la Escuela hacia las mujeres. De este modo, es posible constatar la real situación de precariedad en que se encuentran, no sólo individualmente, sino también considerando el medio al que pertenecen. Así también es posible captar a los sectores de la población pobre que generalmente quedan marginados de las acciones en su favor.

Con referencia a la caracterización socioeconómica de las participantes de la Escuela, los indicadores muestran un insatisfactorio grado de realización de su intención de focalizar en pobreza (ver supra III. Análisis, Conclusiones y Recomendaciones. Continuidad de la Justificación. Evolución del perfil de los beneficiarios: página 12), que dan cuenta de la inacabada capacidad para focalizar del Programa<sup>40</sup>.

Aunque muy probablemente la mayor parte de las beneficiarias de la Escuela, si es que no todas, podría ser clasificada dentro de la categoría de pobre -siguiendo una definición no apegada sólo a criterios económicos<sup>41</sup>-, esto no pasa de ser una suposición, puesto que el Programa carece de criterios operativos que permitan precisar las características de cada beneficiaria individual. Efectivamente, los criterios sobre los cuales focaliza no han sido definidos para buscar especificidades individuales, sino grupales.

La filtración de mujeres clasificadas como no pobres no debe ser interpretada como una debilidad intrínseca del Programa, aunque tal vez sí la proporción que alcanza la referida filtración. Como la propia Escuela reconoce al implementar el componente Mujer y Desarrollo Cultural, una faceta necesaria de ser desarrollada entre su grupo objetivo es la que involucra

---

<sup>38</sup> Ficha de Antecedentes Escuela de la Mujer-PRODEMU, Comentarios de la Escuela de la Mujer-PRODEMU a los Informes N° 1 y N° 2 del Panel Evaluador.

<sup>39</sup> Escuela de la Mujer-PRODEMU: *Información Complementaria. Criterios de Focalización del Programa*. Proporcionada por el Programa al Panel Evaluador vía fax el 21 de junio de 1999.

<sup>40</sup> Escuela de la Mujer-PRODEMU: *Ficha de Antecedentes, Comentarios de la Escuela de la Mujer-PRODEMU a los Informes N° 1 y N° 2 del Panel Evaluador*.

<sup>41</sup> Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza: Op. cit., 1996: 14.

competencias y habilidades culturales, sociales, educativas y psíquicas. En grupos sociales más favorecidos, parte importante de dichas capacidades se adquieren, no como producto de una intervención institucional sistemática, sino como producto natural de la socialización en el grupo de pertenencia. De manera que, muchas de las deficiencias y déficits típicos de los grupos más pobres radican en su marginalidad respecto de los grupos medios y altos.

En consecuencia, "habilitar" -siguiendo a Ignacio Irrázaval<sup>22</sup>- a las beneficiarias más vulnerables de la Escuela de la Mujer-PRODEMU, a través del su contacto con mujeres de mejor situación, resulta una estrategia que muy bien puede ser complementada con la educativa tradicional que sigue la Escuela, para derivar en la obtención de mejores resultados. Se trata de una conjugación de elementos que se ha mostrado muy potente en el ámbito escolar<sup>23</sup>.

Aunque siempre son discutibles las proporciones en que puede participar cada grupo dentro de la Escuela, es un punto que la Escuela debe resolver. Parece relativamente obvio dar más cabida a las mujeres más vulnerables. Para ello, es ineludible perfeccionar la operacionalización de las características que se espera posean las beneficiarias, para complementar el criterio de territorialidad. Además, y nuevamente, es imprescindible contar con una base informática que permita al Programa conocer fidedignamente los rasgos socioeconómicos relevantes del grupo de beneficiarias.

**• Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos.**

Nuevamente se hace patente la necesidad que presenta el programa sobre la información que recoge sobre la base de datos creada en (ver supra: III. 1.: 7).

La información disponible<sup>24</sup> señala que, en términos generales, las participantes se manifiestan satisfechas con la Escuela de la Mujer-PRODEMU, de acuerdo a diversos criterios, como sus expectativas respecto de la Escuela, evaluación de los monitores y su modo de entregar los contenidos, desarrollo personal, convivencia familiar y progreso comunitario.

En efecto, la mayoría de las participantes considera satisfechas sus expectativas respecto de la Escuela, junto a lo cual perciben de parte de los monitores un adecuado manejo y forma de transmitir los contenidos que les entregan.

---

<sup>22</sup> Irrázaval, Ignacio: "Habilitación, Pobreza y Política Social", en *Estudios Públicos* N°59, invierno de 1995.

<sup>23</sup> CEPAL, Oficina de la CEPAL en Montevideo: Op. Cit.: 99 y ss.

<sup>24</sup> Beytía, Op. Cit., 1997; (autor no especificado): *Evaluación del Programa Capacitación en Oficios*, Op. Cit., Octubre de 1998.

También observan que, en términos personales han experimentado progresos, que se manifiestan en una mejor percepción de sí mismas (producida por la adquisición de habilidades específicas) y en el mejoramiento de las relaciones familiares.

Cierto que existen críticas de parte de las participantes (referidas a la duración de los talleres, el tipo de talleres impartidos, principalmente), pero éstas –que alcanzan la menor proporción– se dan en un contexto que no opaca la positiva opinión de la Escuela.

Para la Escuela esto constituye una riqueza, puesto que indica que logra una mutua identificación con las mujeres que atiende: el Programa detecta las necesidades y preferencias de su grupo objetivo y las participantes se identifican con la Escuela.

Se trata de una base para la acción imprescindible en este tipo de programas, que requieren no sólo ser racionales en su acción sino también generar mística alrededor de ella, que es el elemento que soporta las debilidades interna y las reformas que puedan realizarse, junto con aportar la necesaria cuota de creatividad para llevar adelante una intervención pionera en su género.

La Escuela de la Mujer-PRODEMU encuentra en este punto una de sus fortalezas. Por tanto, debe esforzarse por profundizar en aquellos aspectos notables de su trabajo directo con las mujeres y reducir al máximo los que pudieran menoscabar su llegada a ellas.

## 5. Eficiencia del Programa.

### • Consecución de los componentes del Programa planificado y real.

El panel presenta un cuadro resumen de los diversos componentes que ofrece la Escuela de la Mujer, diferenciando lo planificado por la institución y lo realmente ejecutado en el período de este estudio, comprendido entre los años 1995 a 1998<sup>45</sup>.

Componentes	Nº Planificado de Talleres	Nº Ejecutado de Talleres	Ejecutado/Planificado
1	20.021	20.474	101
2	627	520	83
3	6.278	5.560	89

<sup>45</sup> Fuente: Doc. ANEXOS de Ficha de antecedentes del programa Anexo VI Síntesis Nacional 1995, 1996, 1997, 1998 PRODUCCIÓN POR COMPONENTE

4	2.788	1.987	71
5	8.940	8.414	94
TOTAL	38.654	36.955	96

De acuerdo a la información del cuadro anterior, se observa una respuesta espontánea e inmediata a la oferta del componente 1. El componente 2 logra el 83% de cumplimiento y la razón está dada por ser un programa de especialización en oficios. En los componentes 3 y 4 las cifras de 89% y 71% para cada uno merecen reconocimiento del Panel, pues manifiesta el interés de la institución por proveer de nuevos instrumentos de apoyo a las mujeres. El componente 5 atiende necesidades muy sentidas por las mujeres lo que se refleja en un buen porcentaje de ejecución (94%). El promedio total alcanza la meta de cobertura planificada, un 96%, cifra óptima para un programa nuevo.

- **Costos unitarios y calidad de los componentes, comparación con costos referenciales de otros programas del sector público o privado.**

En el periodo en evaluación la institución ha incorporado, año a año, nuevos talleres que responden a las necesidades de las mujeres y al interés de la institución por elevar su nivel, de forma de dar cumplimiento al propósito establecido.

Llama la atención los altos costos que muestra el Componente 2. La explicación correspondería a que este programa es de alta calificación técnica, respaldado en los criterios que establece SENCE al respecto y los ejecutores son Organismos Intermedios, ONGs o profesionales calificados. Las participantes, egresan con diplomas que tienen reconocimiento legal.

Componentes y Subprogramas <sup>46</sup>	Nº Talleres 1995-1998	Costo Total de Componentes 1995-1998 (en miles de pesos)	Costo Unitario Componente 1995- 1998 (en pesos)
<b>Componente 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap. Autoconsumo</li> <li>• Técnica básica</li> <li>• Especializ. Técnica</li> <li>• Iniciación Productiva</li> <li>• Convenio INDAP</li> </ul>	20.474	2.871.675	140.260
<b>Componente 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap. En Oficinas-SENCE</li> <li>• Convenio TELEDUC</li> <li>• Actualización matemática -Verbal</li> </ul>	520	1.316.036	2.530.838
<b>Componente 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del grupo a la organización.</li> <li>• Educ. para la participación</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Formulación Proyectos Sociales</li> <li>• Red de Encuentro</li> </ul>	5.560	409.519	73.654
<b>Componente 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de Dirigentas</li> <li>• Liderazgo Femenino</li> <li>• Red de Información</li> <li>• Proyecto.C.E.E</li> <li>• Jornadas de Dirigentas</li> </ul>	1.987	410.984	206.836
<b>Componente 5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Identidad y autoestima</li> <li>• Mujer, familia y sociedad</li> <li>• Desarrollo y expresión afectiva</li> <li>• Talleres artísticos</li> <li>• Educación preventiva</li> <li>• Convenio DIGEDER</li> <li>• Concurso Nacional de Arte</li> </ul>	8.414	1.109.010	131.805
<b>TOTAL</b>	<b>36.955</b>		

<sup>46</sup> Fuente de información del cuadro anterior: ANEXOS de Ficha de antecedentes del programa Cuadro " COSTOS POR COMPONENTE" ( última versión).

- **Organización de actividades e identificación de actividades que no se llevan a cabo en la actualidad y que podrían mejorar la eficiencia del programa.**

Las actividades, están organizadas en función de las competencias que le corresponde a cada estamento de la estructura organizacional de PRODEMU.

El Panel de evaluadoras, propone las siguientes actividades como medidas que podrían mejorar la eficiencia del programa:

- Fortalecer el área de informática de la institución que, pese a existir desde el año 1995, centró su quehacer en la informatización del sistema de Administración y Finanzas. El plan informático para la base de datos elaborado en 1994, se implementó parcialmente debido a restricciones presupuestarias lo que dificulta tener información exacta de los años 1995, 1996 y 1997. Se presenta una mejoría en el año 1998, que debe fortalecerse más, ofreciendo un sistema de información óptimo que registre, clasifique y mantenga reportes actualizados y oportunos, que permitan a la dirección contar con insumos adecuados y confiables para desarrollar los componentes, medir su avance y tomar medidas correctivas a tiempo.
- Mejorar el Plan Estratégico institucional y desarrollar un proceso de Planificación Estratégica que considere los siguientes elementos: Análisis externo (oportunidades y amenazas que presenta el entorno); Análisis interno (fortalezas y aspectos por mejorar); Estrategias para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio; Estrategias para disminuir las debilidades internas y atacar las amenazas externas; Determinación de objetivos y metas de la institución; Determinación de metas por cada área o componente; Estrategia y propuesta programática de focalización de beneficiarias (mujeres pobres y de extrema pobreza, mujeres urbanas y rurales, etc.); Estrategia de fuentes y uso priorizado de los recursos; Determinación de indicadores y estándares para medir los resultados de la gestión.
- Incorporar a la institución políticas para alcanzar altos estándares de gestión moderna, lo que conlleva a la incorporación de criterios de productividad y calidad, lo cual tiene relación con procesos como los siguientes: Generación de programas y productos con la menor aplicación de recursos posibles; Liderazgo de la dirección en las políticas de calidad de servicio; Calidad de la organización y de sus recursos humanos; Calidad en la atención a las beneficiarias; Calidad en los procesos de operación y en los productos de la institución; Calidad en los planes estratégicos; Calidad en sus sistemas de información, etc.
- Perfeccionar la actual estrategia para atraer recursos (como infraestructura o materiales de trabajo) del sector privado a su oferta programática. Esto incluye tanto empresas como

otros organismos y entidades del sector privado, tales como corporaciones, fundaciones y asociaciones nacionales, extranjeras y/o internacionales.

- Concentrar o priorizar su oferta programática en algunos componentes, de tal forma que la Escuela de la Mujer logre posicionarse en la población objetivo y ante la comunidad y las instituciones, evitando la excesiva diversificación y logrando niveles de especialización que le permitan transferir sus experiencias propias e innovativas.

**• Duplicación de funciones con programas que tienen el mismo grupo de beneficiarios objetivo y nivel de coordinación en los casos de intervenciones complementarias.**

La naturaleza y particularidad de este programa es que tiene una modalidad de Escuela. Las mujeres tienen la posibilidad de ingresar a la Escuela y de acuerdo a sus necesidades e intereses organizar su demanda de capacitación que generalmente tiene carácter integral. En este ámbito, no existe otro programa similar. Esto dado que, otras instituciones como las municipalidades, otorgan una variada gama de programas breves y sin relación mutua.

El SERNAM tiene un programa de habilitación laboral para mujeres de escasos recursos, preferentemente jefas de hogar y que se diseña y ejecuta a través de las municipalidades. Este programa otorga a las mujeres capacitación laboral en oficios con el apoyo del cuidado infantil y atención médica. Cuenta con redes de apoyo de SENCE, Ministerio de Educación, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Ministerio de Salud. Este programa tiene alguna similitud con el programa de Oficios de la Escuela de la Mujer. Sin embargo, la operacionalización es diferente por los apoyos inter institucionales con los que cuenta el SERNAM.

La Escuela de la Mujer realiza coordinaciones con el SERNAM en los programas REDES DE INFORMACIÓN, donde se difunden y socializan temas de interés para las mujeres, lo que permite racionalizar el uso de los recursos públicos.

La institución ha propiciado el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones que tienen interés en intervenir en los sectores pobres y de extrema pobreza. Esta coordinación le permite unir esfuerzos para mejorar la calidad de los componentes, incorporar programas complementarios y dar atención a un número mayor de beneficiarias. Este hecho hace posible también la optimización en el uso de los recursos.

Existen 3 programas de carácter nacional con los cuales PRODEMU desarrolla coordinación sistemática y de proyección: en sectores urbanos se coordina de manera preferencial con

DIGEDER; en sectores rurales, con INDAP; en sectores de extrema pobreza, con el programa Chile-Barrio.

En todas las situaciones anteriormente señaladas, la Escuela de la Mujer pone a disposición:

- Su oferta programática concentrada en tres áreas, que se complementa o relacionan con los de las otras instituciones.
- Su metodología de aprendizaje para mujeres adultas, adaptable a distintos segmentos de población.
- Recursos humanos capacitados en educación interactiva, con enfoque de género.
- Métodos o estrategias de intervención territorial fundada en la presencia institucional en todo el territorio nacional.

La Escuela de la Mujer -PRODEMU, es la que realiza la primera aproximación o acercamiento a un sector pobre o de extrema pobreza, urbano o rural; promueve los primeros niveles de organización social de mujeres donde éste no existe, o fortalece la organización existente; otorga apoyo formativo de desarrollo personal y organizacional; entrega información de las políticas sociales que benefician a las mujeres y realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación. Estas acciones facilitan el acceso de las otras instituciones que han orientado sus acciones hacia esos sectores.

En este último punto, radica una gran fortaleza interna. A través del tiempo la institución ha ganado una experiencia que le permitiría liderar en este campo frente a otras instituciones.

- **Análisis de eficiencia en temas como costos administrativos, ejecución presupuestaria, costo por beneficiario y comparación con otros programas del sector público o privado, entre otros.**

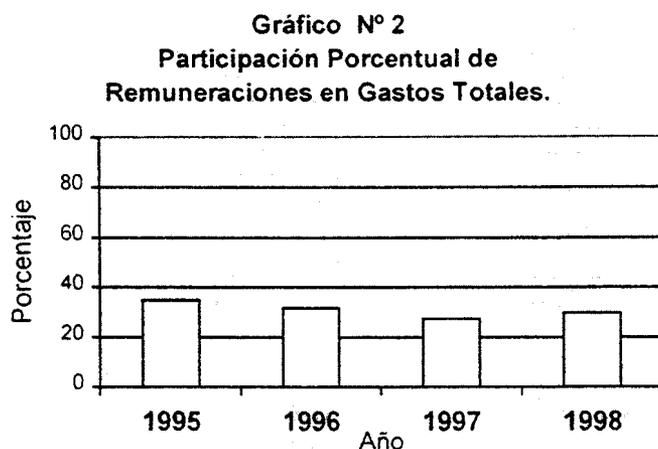
La institución se ha planteado como objetivo la optimización de los recursos institucionales, a través de tres tipos de metas que considera esenciales.

Al respecto, cabe destacar lo siguiente:

Eficiencia en Gastos de Administración: El gráfico siguiente revela que, entre los años 1995 y 1998, se registra una disminución gradual de la participación porcentual de los gastos de administración en el gasto total de la institución. Esta baja proporcional es mayor al 7% en los primeros dos años. En el siguiente año una disminución menor (2.2%) y en 1998 una baja de solamente el 0.7% respecto al período anterior. Esto último lleva a que, de mantenerse una tendencia lenta a la baja, no se lograría la meta del 43% de gastos administrativos y

remuneraciones para el año 2000, señalado en la Ficha de Antecedentes del Programa, capítulo 12.2 a).

En cuanto a la variable remuneraciones, se ha logrado una disminución proporcional y gradual en el gasto, particularmente entre los años 1995 y 1997. Aunque en 1998, el indicador de participación porcentual de las remuneraciones en el gasto total sube levemente (debido a que en el último año se cambió el perfil comunicacional de la institución), cabe destacar que la Escuela de la Mujer, en el último año de este análisis, logra la meta que se propuso para el año 2000 en cuanto a remuneraciones, alcanzando el 29.9% del gasto total institucional.

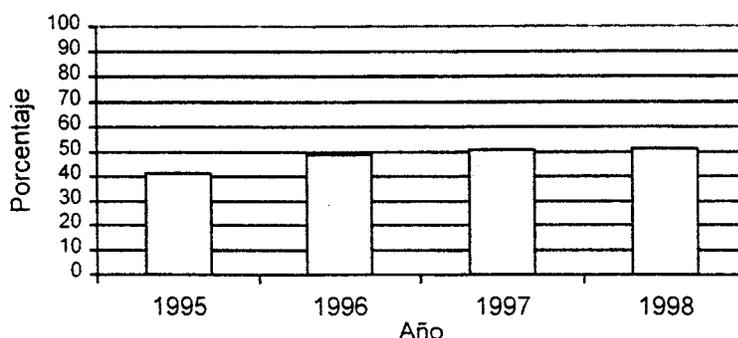


Finalmente, con respecto a los gastos administrativos, exceptuando remuneraciones, puede apreciarse en el gráfico N° 2 que de casi el 24 por ciento en 1995, se reducen a menos del 20% del gasto total en 1998. Sin embargo, la institución está lejos de lograr la meta de eficiencia del 13% que se propuso para el año 2000. Tal como se señaló en las tablas anteriores, para alcanzar las metas de eficiencia propuestas, la institución tendría que reducir en mayor proporción sus gastos administrativos (bienes y servicios de consumo, inversión y otros). A este respecto, cabe señalar que el presupuesto institucional no fue incrementado, pese al importante aumento de los costos anuales, lo que explica que no se lograra la meta propuesta.

Eficiencia en Gastos Directos del Programa: Conforme a la información del Cuadro siguiente, la institución presenta resultados de un progresivo incremento de la participación porcentual de los costos directos de programas en el gasto total anual, lo que significa incremento de cobertura y mejoramiento en la calidad de los programas. Cabe señalar que, en relación con las metas establecidas en la Ficha de Antecedentes, los logros alcanzados en los dos últimos años son satisfactorios.

Si bien la Escuela de la Mujer ha mejorado progresivamente en términos de eficiencia, respecto de costos directos de programas hacia sus beneficiarias. En términos comparativos con otras entidades del Sector Público, que ejecutan actividades similares a PRODEMU (como FOSIS o CORDETEC), estas organizaciones han logrado niveles de eficiencia superiores, alcanzando estándares significativamente inferiores en gastos administrativos con respecto a gastos en operaciones directas.

**Gráfico N° 3**  
**Participación porcentual**  
**de costos directos del Programa**



Por otra parte, en cuanto al costo unitario de los componentes, con respecto a otros programas de los sectores público y privado, se puede señalar que la particularidad de los programas de PRODEMU hace difícil esta comparación, porque los contenidos, cantidad de horas, métodos y acciones de los programas son diferentes. Sin embargo, a manera de referencia general, se presenta el siguiente cuadro comparativo con dos instituciones que ejecutan programas similares.

En el cuadro se evidencia que el valor o costo por hora del programas Oficinas de la Escuela de la Mujer es levemente menor a los costos del FOSIS y menor que los costos por hora del programa de CORDETEC<sup>47</sup>, correspondiendo a los valores que existen en el mercado local. Sin embargo, el costo por beneficiaria es mayor y la explicación radica en la cantidad superior de horas de capacitación que ofrece este programa.

El costo por hora y por beneficiaria del programa de Iniciación Productiva es bastante menor en comparación con las otras instituciones lo que es un acierto en este tipo de programas.

<sup>47</sup> CORPORACION DE DESARROLLO ECONOMICO Y TECNOLOGICO DE LA EMPRESA, Corporación de derecho privado que presta servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica a pequeños y microempresarios.

**Cuadro Comparativo entre Prodemu y otras Instituciones**  
Esta comparación se hace sobre la base del año 1998, actualizada a 1999.

Institución	Nombre Del Programa	Costo Por Hora (En Pesos)	Costo Por Beneficiaria (En Pesos)
Fundación PRODEMU. Escuela de la Mujer	Taller Oficios Sence 125 hrs. promedio	2.028	253.509
Fundación PRODEMU Escuela de la Mujer	Taller Iniciación Productiva 76 horas	1.008	76.575
Corporación CORDETEC	Taller de capacitación Productiva y formativa 50 hrs.	2.800*	140.000
FOSIS	IX Licitación Apoyo Microempresa (cursos y talleres de capacitación) 50 hrs.	2.090**	104.100

- + Aunque la información disponible de PRODEMU es desde 1995, para las otras instituciones sólo se dispuso de información del año 1998.
- \*\* Valor máximo financiado por FOSIS en la 9ª Licitación del Programa de Apoyo a la Microempresa, año 1998, por un promedio de hasta 50 horas por taller, lo que se puede asimilar a los programas de Iniciación Productiva y de Oficios de la Escuela de la Mujer.
- \* Valor promedio por beneficiario de talleres de hasta 50 horas de duración, correspondientes al año 1998, asimilables a los programas de Iniciación Productiva y de Oficios de la Escuela de la Mujer.

Eficiencia en la Ejecución Presupuestaria: En los antecedentes presupuestarios del programa, entregados por la institución, se pudo apreciar un nivel de ejecución presupuestaria del 96% entre los años 1995 y 1998, observándose una variación mayor (4,5%) respecto al promedio, en el año 1996.

Se puede indicar que la eficiencia, en este punto, es adecuada para una institución que maneja una variada gama de componentes y actividades y, por ende, una cantidad apreciable de recursos que, además, provienen de fuentes diversas.

Eficiencia en al captación de nuevos recursos: La institución se propuso un aumento creciente de la captación de nuevos recursos para incrementar la cobertura y calidad de los servicios, asignándose una meta de un 30% de los ingresos institucionales, captados por la vía de nuevos aportes.

Conforme a la Ficha de Antecedentes entregada por la Escuela de la Mujer, se puede indicar que el financiamiento externo (no ministerial) asciende a un valor promedio del 27% del presupuesto total en el periodo de análisis, cifra que resulta de un aumento sostenido y

gradual de la participación de los recursos externos en el financiamiento de PRODEMU en los últimos cuatro años.

Estimamos que la tendencia mostrada por la institución es bastante sana, en el sentido de disminuir paulatinamente el aporte fiscal directo e incrementar en similar proporción las transferencias de otras entidades del sector público.

**• Condiciones para una eventual recuperación de costos.**

Una de las características sustantivas de los sectores a los que la Escuela dirige su acción, es la carencia total de medios para invertir en formación y capacitación, acciones que constituyen los objetivos de la Escuela de la Mujer.

En este contexto, para aplicar una eventual política de recuperación de costos por los servicios prestados, se requiere de un análisis de los grupos objetivo, para lo cual es indispensable contar con información que distinga a los subgrupos de extrema pobreza, por una parte, y de pobreza por otra. De esta manera, se podría focalizar una estrategia de recuperación gradual de costos en aquellos segmentos atendidos que cuenten con "mayores recursos", en el marco de lo que se entiende en Chile por sectores de pobreza.

Por lo anterior, para efectos de información y de análisis, la institución tiene que segmentar sobre la base de indicadores cuantitativos a sus grupos objetivo, para poder aplicar políticas de recuperación de costos.

De esta manera, la Escuela podrá profundizar con las experiencias que ha desarrollado al respecto, en las cuales las participantes asumen los costos de sus materiales de trabajo y los gastos de movilización de la monitora.

## **6. Análisis y Recomendaciones sobre el nivel de logro del fin del Programa.**

**• Contribución del programa al logro del Fin.**

A la base del Propósito institucional, se haya implícita la convicción de que mujeres más educadas, más capacitadas, pueden potencialmente aumentar su participación en los diferentes planos de la vida económica y social.

El Programa trabaja simultáneamente dimensiones de un fenómeno social, en cuya causalidad como en su solución, se entrecruzan un conjunto de factores. En dicho marco, si bien la especificidad de la contribución de PRODEMU, a través de la Escuela de la Mujer, se encuentra precisado, los niveles o alcances específicos de sus aportes al logro del fin, así

como la calidad de dichos aportes, son difíciles de dimensionar, si no se cuenta con un sistema o cuerpo de indicadores que permita realizar la medición (ver punto siguiente).

Al respecto, sin embargo, pudiera ser interesante avanzar institucionalmente, en la inclusión de algunos indicadores orientados a medir la calidad de la habilitación que las mujeres logran en su paso por la Escuela, de tal modo de certificarla y comprobar posteriormente su consistencia con un mejoramiento en la calidad de vida de las destinatarias.

No obstante lo anterior, es un hecho claro y objetivo que PRODEMU ha cubierto con atención en capacitación a un número significativo de población femenina pobre y extremadamente pobre, y además, ha posibilitado que ella cuente con espacios de reflexión y análisis de su condición, rompa con el aislamiento y se vincule con sus pares y con las instituciones locales y provinciales. Contribuye al “despegue” de un segmento de mujeres diverso y heterogéneo, tarea que no es misión de otras instituciones que trabajan con poblaciones carenciadas. En tal sentido la apuesta educativa de la Escuela, a juicio del panel, resulta meritoria.

El fortalecimiento institucional, el mejoramiento en la gestión, el desarrollo de los equipos de trabajo, las coordinaciones y articulaciones con diversos Servicios del Estado, la disponibilidad de recursos financieros, son también factores que han permitido potenciar los aportes de la Escuela, en el sentido del fin descrito.

#### • Tipo de Evaluación para medir el logro del Fin.

A la base de las acciones de la Escuela de la Mujer, se encontraría implícito un modelo teórico que conceptualizaría la pobreza como fenómeno societal y explicaría la estructura de relaciones entre los géneros. Este correspondería a una elaboración gubernamental, que se concreta como línea programática prioritaria, y que se plasma en los planes de acción del Gobierno, orientados a superar los obstáculos que condicionan las situaciones de inequidad social (Plan para la Superación de la Pobreza) y promover la igualdad de oportunidades para las mujeres (Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres 1994-1999). En tal sentido, el quehacer de la Escuela responde a una propuesta estatal, elaborada a partir de principios básicos, como son la justicia redistributiva y el estímulo a la autonomía económica, social y política de las mujeres.

En este marco, la misión institucional de la Escuela, el motivo de su existencia, se encuentra comprometido con su aporte al logro del fin antes enunciado. Cualificar el contenido de los aportes específicos del PRODEMU a la superación de las inequidades no es tarea fácil, sin embargo, metodológicamente sería posible evaluarlos.

Considerando que un conjunto de instituciones de la administración pública, con capacidad de gestión y articuladas entre sí, deben contribuir al logro del fin, el tipo de evaluación necesario para medirlo, debiera considerar la existencia de un sistema de indicadores común, que delimitando las responsabilidades particulares (metas), de los distintos Servicios, recoja la transversalidad de las áreas problemáticas.

El sistema de indicadores debiera estar conformado por indicadores de diverso tipo (entrada, proceso, resultado, impacto) interrelacionados entre sí y coherentes con el proyecto de cambio al que se aspira (fin): superación de la pobreza e igualdad en las relaciones entre géneros. Este sistema, permitiría evaluar la consecución de los objetivos generales y los efectos de las intervenciones de diversa índole y origen (particularidades institucionales), en los grupos destinatarios. Posibilitaría también hacer una valoración de cómo evoluciona el fenómeno de la pobreza y la inequidad de género en un momento dado y a lo largo del tiempo, en relación a aquellos aspectos que se consideran más importantes o prioritarios, en tanto nudos críticos necesarios de revertir, vale decir, medir los avances y limitaciones en los mejoramientos de la situación y calidad de vida de la población focalizada.

Los medios de verificación a este nivel, igualmente serían compartidos, lo que permitiría articular esfuerzos, ya que la necesidad de contar con ellos, no sería privativa de un solo programa, sino de un conjunto.

Un sistema de indicadores verificables, proporcionaría información útil a los formuladores de políticas y por ello, debiera formar parte integrante de la implementación y evaluación de políticas públicas.

#### **• Cambios producidos en grupos no identificados inicialmente.**

El Programa ha producido distintos tipos de impactos y/o cambios en diferentes grupos de población:

- En el segmento de población de mujeres no pobres. Si bien no constituye actualmente un grupo destinatario del Programa, en sus inicios no se encontraba excluido de la focalización, beneficiándose de manera muy importante. Según los registros de PRODEMU, en 1995, representaron el 40% de las participantes de la Escuela.
- En las parejas (principalmente jóvenes) de mujeres rurales. En algunos casos, ellos se integran a las actividades de capacitación relacionadas con rubros técnico-productivos silvoagropecuarios.

- En grupos de mujeres nacionales y argentinas, coordinadas en encuentros anuales de intercambio de experiencias. Estos se han producido entre participantes de la Escuela de la III y XII Regiones, con sus pares argentinas de localidades geográficamente vecinas.
- En los alcaldes de los Municipios de las diferentes comunas del país. Con ellos se ha intencionado un tipo de relación, tendiente a sensibilizarlos acerca del quehacer de la Escuela, fortalecer los vínculos y articular acciones.
- En grupos de empresarios. Esta relación se orienta a sensibilizarlos acerca de las fortalezas de las mujeres capacitadas en la Escuela y la importancia de la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia de ellas en el campo laboral.
- En grupos de estudiantes universitarios. La demanda por desarrollar prácticas profesionales en la institución ha aumentado ostensiblemente, en todas las regiones del país. Las especialidades profesionales son muy variadas, desde aquéllas estrechamente relacionadas con la operativa de la Escuela (Trabajo Social, por ejemplo), hasta otras, como Ingeniería Comercial, Diseño Industrial, Publicidad, Periodismo, Psicología, etc. Los estudiantes provienen tanto de universidades estatales como privadas. A través de esta experiencia, los alumnos aprenden del Programa, pero también aportan su conocimiento y reflexión.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impacto no planeado del Programa en áreas como institucional, ambiental, tecnológico, entre otros.</b></li> </ul> |
|---|

En los momentos en que PRODEMU modifica su oferta programática, e incluye contenidos y metodologías innovadoras, comprometidas con una visión orientada a fortalecer la autonomía y empoderamiento de las mujeres, requiere reestructurar los equipos y las modalidades de trabajo. En dicho contexto, se produce, a nivel institucional, ciertos grados de resistencia al cambio, fundamentalmente de parte de las monitoras. Ellas se encontraban habituadas a implementar y replicar un tipo de propuesta conocida, que no les demandaba esfuerzos adicionales. Lograr su compromiso con la propuesta reconceptualizada no fue fácil, sin embargo, se logró. De este modo, lo que en un comienzo pudo considerarse como impacto negativo no planeado, hoy se percibe como un cuello de botella superado, que permitió fortalecer la institución, su oferta y los equipos de trabajo.

Desde las destinatarias, también se produjeron reacciones de resistencia. Ellas continuaban demandando más de lo mismo, por lo que se les debió sensibilizar en torno a la nueva oferta programática.

Por otra parte, muchas mujeres que ya habían sido capacitadas, deseaban seguir formando parte de la Escuela, sin embargo, la precisión de la focalización hacia las mujeres pobres y de

extrema pobreza, con menos habilitación laboral y social, requirió priorizar por una mayor coherencia entre población atendida y objetivos.

## 7. Sustentabilidad del Programa.

### ▪ Condiciones para la sustentabilidad del Programa.

Desde el punto de vista del análisis externo, la Escuela de la Mujer presenta condiciones de sustentabilidad en el tiempo, fundamentadas sobre el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y el Programa de Igualdad de Oportunidades para la Mujer.

Por otra parte, desde el punto de vista del análisis interno de la institución, son relevantes otras condiciones indispensables, que por otra parte constituyen fortalezas actuales de la Escuela de la Mujer, tales como:

- Presencia con una cobertura nacional, en las más alejadas regiones y localidades del país, por lo tanto, es una entidad viable para que los organismos del Estado, así como las entidades cooperantes nacionales y externas, puedan acceder con sus políticas, programas y recursos, a través de PRODEMU, a las mujeres de las zonas más apartadas y de los sectores más pobres del territorio nacional.
- Su programa de capacitación tiene un carácter integral, pues aborda contenidos tanto de tipo técnico como formativos. Además, estos contenidos están abordados desde el punto de vista de la temática de género.
- Cuenta con una metodología participativa, interactiva y flexible, que permite adaptar las actividades a la realidad de cada región, localidad y condición sociocultural de la beneficiarias.
- Los recursos humanos de la Fundación trabajan con mística y muestran un especial compromiso con su labor, particularmente las monitoras que, pese a sus bajos honorarios no desertan.
- Capacidad de establecer alianzas con otras instituciones públicas y privadas, que le permitiría aumentar y mejorar su cobertura de atención, logrando financiar aproximadamente el 30% de su presupuesto anual, con recursos no directos del Presupuesto Nacional del Estado, lo cual es un avance no menor para su desarrollo sustentable en el tiempo.

## • Replicabilidad del Programa.

El análisis externo indica que la cantidad total de mujeres en situación de pobreza en Chile es de aproximadamente 880.000<sup>45</sup>. Así, queda un grupo superior al 90% de mujeres pobres que no reciben atención de parte del Programa, lo que permite señalar categóricamente que, desde este punto de vista, el programa es replicable.

Por otra parte, desde el punto de vista interno, cabe señalar que la oferta programática de esta institución es replicable, pues concentra en su capacitación elementos técnicos y formativos, así como información (Redes de Información y de Encuentro), que implica el inicio en las personas participantes, de un proceso que les permite alcanzar buenos niveles de calidad de vida.

Todo lo anterior indica que el programa de la Escuela de la Mujer, por los logros cuantitativos y cualitativos alcanzados, podría ser replicado por instituciones que tengan objetivos similares (municipalidades, corporaciones privadas, etc.).

Las condiciones de replicabilidad tal vez no serían las mismas que las logradas por PRODEMU, ya que los recursos estatales son escasos, pero sí podrían recibir la experiencia de esta institución mediante transferencias de conocimientos y de métodos de trabajo, que les permitirían evitar o disminuir algunos costos de iniciación, que generalmente deben contemplar mayores gastos.

## 8. Experiencia Adquirida en la Ejecución del Programa.

### • Lecciones que deja el Programa para la Unidad Ejecutora y otras Instituciones involucradas.

La experiencia adquirida por el Programa durante su gestión, deja las siguientes lecciones:

- El Programa ha comprobado que el logro de sus objetivos no puede ser alcanzado satisfactoriamente, si se inclina marcadamente por los aspectos relacionados con la pobreza, sin considerar la especificidad que ésta adquiere en las mujeres. De este modo,

<sup>45</sup> Encuesta CASEN 1996.



se valora como un aprendizaje importante, los avances en el mejor y mayor conocimiento de las diversidades de su población objetivo.

- El Programa ha comprobado la necesidad de optimizar su focalización, incorporando especificaciones más finas, que les permitan orientar adecuadamente sus Servicios hacia las destinatarias potenciales.
- El Programa ha visto que el trabajo en vastas áreas geográficas y con diversidades culturales, requiere el desarrollo de estrategias específicas a cada uno.
- El Programa ha enfatizado la descentralización de su quehacer, tanto en el plano de la gestión institucional, como en la oferta programática.
- El Programa ha mostrado que la asociación con otras instituciones ha potenciado sus capacidades de logro.
- La no posesión de infraestructura propia, no constituye un problema intrínseco. El Programa ha alcanzado un nivel alto de cobertura geográfica, gracias a que no se ha forzado por disponer de ella, ni ha desviado parte importante de sus recursos a dicho ítem.
- El trabajo con profesionales calificados permite elevar la calidad del servicio, y por tanto, el grado de satisfacción de las beneficiarias.
- El Programa reconoce la necesidad de contar con información procesada adecuadamente sobre la composición de las destinatarias y los procesos educativos desarrollados, de modo de intencionar un adecuado seguimiento y control de su quehacer.

#### **Aspectos innovadores en el diseño o ejecución del Programa.**

La concepción de una Escuela que contribuya a promover y desarrollar a la mujer pobre, entendiéndola como un actor social postergado, es en sí misma, innovadora, puesto que se propone superar las tradicionales asociaciones de mujeres que buscaban sólo esparcimiento, o paternalismos, sin cuestionar ni comprender sus carencias y el entorno en el que éstas se inscriben. Teniendo esto en consideración, los aspectos que se mencionan a continuación, resultan especialmente destacables:

- El desarrollo de un trabajo que se no encuentra sujeto a infraestructura, lo que le permite seguir a las mujeres dondequiera que se encuentren.

- El aprovechamiento de recursos humanos y materiales locales, lo que le permite que sus participantes se identifiquen con la labor institucional y se sientan parte de ella.
- La captación de recursos humanos profesionales de bajo costo (en específico, estudiantes universitarios en práctica), lo que permite ofrecer un servicio de alta calidad sin encarecer sus costos ni reducir su cobertura.
- El acercamiento de la institución hacia las mujeres, lo que permite llegar incluso hasta aquellos grupos que se automarginan o que no tienen vínculos con este tipo de instancias.
- La valoración de las necesidades e intereses de cada grupo de participantes.
- El logro de un ambiente impregnado de mística, tanto de parte del personal institucional como de las participantes, lo que deriva en un producto que es más que la suma de las partes.
- La asociación con instituciones complementarias, gracias a la cual es posible trabajar con las participantes desde los diversos ámbitos de los problemas.

#### Conclusiones sobre la Experiencia Adquirida en la Ejecución del Programa.

- La promoción y desarrollo de la mujer constituye una tarea que no puede ser enfrentada solamente desde el ángulo de la pobreza o del género separadamente. Requiere un complemento conceptual entre ambas, que permita el diseño de estrategias de la pobreza adecuadas a las especificidades de las mujeres, así como el desarrollo de estrategias de promoción de la mujer en cuanto tal, que posibiliten la mejoría de su calidad de vida.
- La adecuada gestión de un Programa, se basa en la definición de objetivos, estándares y estrategias para la acción, por ello, es imprescindible sumar a la institución a los esfuerzos por modernizar las entidades públicas, lo que significa definir estándares de gestión y eficacia, mejorar sus procesos de diagnóstico, planificación, evaluación y retroalimentación, junto con la habilitación de las áreas correspondientes (costos, estudios, etc.), y la redefinición o perfeccionamiento de las funciones al interior de las áreas ya existentes.
- La posibilidad de realizar un exitoso trabajo con sectores sociales vulnerables a nivel nacional, que alcance incluso a los sectores más aislados geográficamente, debe considerar sus particularidades locales y culturales y una estrategia que los alcance en una diversidad de sus facetas carentes de protección. El trabajo interinstitucional guarda un gran potencial para el logro de fines sociales, porque permite trabajar con personas

concretas que presentan diversas falencias, las que no pueden ser abordadas por instituciones separadas.

- Los costos pueden ser reducidos al mínimo, montando un sistema de trabajo que pueda prescindir de infraestructura propia. Este es un aspecto que se encuentra a la base del logro mencionado en el punto anterior, puesto que, al equilibrar las estimaciones de costo-beneficio, amplía las posibilidades de alcanzar zonas de baja densidad poblacional o precaria implementación infraestructural.
- El trabajo de educación no formal en sectores pobres, puede alcanzar altos niveles de calidad, contando con la participación de personal calificado.

#### IV. PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.

Presentar las principales recomendaciones priorizadas e indicar cuales son los requerimientos básicos y cuál sería la (s) institución (es) responsable (s) para la implementación de cada recomendación. Ejemplos de requerimientos básicos para la implementación: recursos financieros<sup>49</sup>, un estudio previo, cambios legales o cambios de normas o reglamentos vigentes, etc.

Antes de entregar las recomendaciones que han sido estimadas como necesarias para optimizar la labor que lleva a cabo la Escuela de la Mujer-PRODEMU, el Panel desea puntualizar, en primer lugar, que éstas deben ser enmarcadas dentro de la conclusión de que la Escuela constituye un proyecto pertinente, factible y potente, razón por la cual su continuación en el tiempo resulta plenamente recomendable.

En segundo lugar, que la insuficiencia de recursos (humanos, económicos, operativos) ha aparecido como una constante dentro del conjunto de debilidades detectadas, de manera que este aspecto precisa recibir atención central al momento de evaluar el trabajo de la Escuela.

Las siguientes recomendaciones se presentan priorizadas. Para esto, se las ha ordenado de acuerdo en los 7 temas que han mostrado debilidades más recurrentemente y, estos, a su vez, según los plazos en que se juzga realizable su ejecución. Ambos, temas y plazos, están jerarquizados según la importancia que se les ha asignado.

##### 1. Estructuración interna.

- Corto Plazo:
- i. Crear una unidad de estudios con las competencias y capacidades humanas y operativas necesarias para manejar la información pertinente a la institución, que pueda apoyarse en un sistema de generación, registro, procesamiento, análisis y consulta de información adecuado a las necesidades del Programa, a fin de manejar adecuadamente la información relativa a las características de las beneficiarias (La especificación de los recursos humanos y económicos necesarios para implementar esta recomendación se encuentra en Anexo N°4).

---

<sup>49</sup> Las recomendaciones que requieren recursos financieros deben incluir una cuantificación estimativa que entregue un orden de magnitud en función de los recursos que actualmente maneja el programa.

- ii. Otorgar mayor protagonismo a la Unidad de Planificación y Control, que permita implementar procedimientos para el seguimiento y control de los planes y programas institucionales.

Mediano Plazo:

- iii. Mejorar el Plan Estratégico institucional y desarrollar un proceso de Planificación Estratégica que considere los siguientes elementos: Análisis externo; Análisis interno; Estrategias para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio; Estrategias para disminuir las debilidades internas y atacar las amenazas externas; Determinación de objetivos y metas de la institución; Determinación de metas por cada área o componente; Estrategia y propuesta programática de focalización de beneficiarias; Estrategia de fuentes y uso priorizado de los recursos; Determinación de indicadores y estándares para medir los resultados de la gestión.
- iv. Perfeccionar las políticas de gestión, tal que alcancen estándares propios de la gestión moderna, lo que conlleva a la incorporación de criterios de alta productividad y calidad, que tienen relación con procesos como los siguientes: Generación de programas y productos con la menor aplicación de recursos posibles; Liderazgo de la dirección en las políticas de calidad de servicio; Calidad de la organización y de sus recursos humanos; Calidad en la atención a las beneficiarias; Calidad en los procesos de operación y en los productos de la institución; Calidad en los planes estratégicos; Calidad en sus sistemas de información, entre otros.

## **2. Utilización de Indicadores.**

Corto Plazo:

- v. Relacionado con la focalización de la población objetivo (tema de gestión), parece recomendable incluir indicadores de entrada, relacionados con el nivel socio-económico y perfil socio-demográfico de las destinatarias. Ello permitiría ajustar y verificar que la oferta programática se orienta a aquellas mujeres más carenciadas, pero a la vez con potencialidades para superar su situación de exclusión. Definir criterios operativos de caracterización individual. Estos servirán al Programa tanto si desea apoyar la focalización en territorios precarios con criterios de pobreza individual, como si no desea hacerlo, pues le permitirían mantener un registro del perfil de sus beneficiarias y el conocimiento de su evolución en el tiempo y en los territorios.
- vi. Integrar indicadores más finos, que posibiliten medir en forma precisa el logro de los objetivos de diferente nivel (propósito, componente). La implementación de dichos indicadores requiere luego de modalidades

de verificación y control que aseguren su adecuada formulación y su cumplimiento oportuno y precisar metas cuantificables, en relación con los ítems contenidos en cada indicador. Se recomienda, sobre todo en lo referente a los indicadores de entrada, considerar comparaciones entre géneros, de modo de puntualizar las desigualdades existentes y las metas necesarias de cumplir para avanzar hacia una mayor igualdad.

- vii. En torno a los medios de verificación, se recomienda estimar de manera precisa el universo de mujeres atendidas (y no sólo de atenciones); y registrar la información sobre ellas en forma válida y confiable, desarrollando metodologías de procesamiento y almacenaje de la información producida, que permita hacer estimaciones, proyecciones, evaluar impactos, etc.

- Largo Plazo:
- viii. Construir un sistema de indicadores común a las diferentes instituciones y servicios que se encuentran comprometidos con el mismo fin, de modo de priorizar en conjunto, metas generales y específicas, mensurables en el tiempo, que den cuenta de las contribuciones particulares, en el sentido del logro del fin. Asimismo, la institución podría avanzar en dicho camino, incorporando algunos indicadores que midan calidad de la habilitación otorgada a las destinatarias, como medio para la concreción del fin.

### **3. Servicio ofrecido a las beneficiarias.**

- Corto Plazo:
- ix. Facilitar la incorporación de las participantes de la Escuela a fuentes laborales, creando el vínculo entre ellas y agencias de colocaciones o empresas.
  - x. Ofrecer indefectiblemente los contenidos del área Desarrollo Cultural a todas las participantes de la Escuela de la Mujer-PRODEMU, integrándolos de manera transversal en los demás talleres de formación.
  - xi. Profundizar en la capacitación en oficios no valorados socialmente como propios o apropiados para la mujer (como confección de ropa industrial o tapicería). De esta forma, junto con que de este modo se contribuye a romper el prejuicio sexista ante el trabajo de la mujer, se incorpora oficios que son mejor remunerados.

- xii. Fomentar la integración de la mujer en agrupaciones mixtas (juntas de vecinos, centros de padres y apoderados, partidos políticos), a fin de abrir el círculo social donde transcurre su vida cotidiana y propiciar de esta manera su real inserción social.
- xiii. Incorporar dentro de la oferta talleres dirigidos a capacitar a la mujer “dueña de casa”, para su mejor desempeño doméstico (en temas como pautas de crianza, primeros auxilios, asesoría para la escuela).

#### **4. Estrategia de captación de beneficiarias.**

- Corto Plazo:      xiv. Continuar con la estrategia institucional de inicio de los contactos con mujeres pobres ya iniciada por la Escuela.

#### **5. Relaciones con otras instituciones.**

- Corto Plazo:      xv. Consolidar la coordinación con instancias afines (como el SERNAM), a fin de no debilitar ni restar sinergia a los distintos esfuerzos diseñados para promover a la mujer.
- xvi. Articular esfuerzos con otras instituciones y servicios que puedan proporcionar información de interés para el Programa, como por ejemplo, diagnósticos laborales locales.
- xvii. Mejorar las acciones de promoción y difusión del programa, pues dan cuenta de alcances e influencias positivas no conocidas.

- Mediano Plazo:      xviii. Desarrollar una estrategia para atraer recursos del sector privado a su oferta programática. Esto incluye tanto empresas como otros organismos y entidades del sector privado, tales como corporaciones, fundaciones y asociaciones nacionales, extranjeras y/o internacionales.

#### **6. Cuerpo profesional.**

- Corto Plazo:      xix. Ampliar la participación de profesionales en el trabajo directo con las mujeres, incorporando al cuerpo de monitores a estudiantes universitarios en carrera o en práctica profesional, tendiendo al modelo del Programa Servicio País.

#### **7. Definición institucional.**

Las recomendaciones correspondientes a este punto deben ser entendidas como el marco dentro del cual se sugiere opere la Escuela en el futuro. Su implementación no depende de la dirección de la Escuela, sino de las instancias que regulan su definición y funciones.

Mediano Plazo: xx. Ampliar la definición de la Escuela de la Mujer-PRODEMU, para que no sólo ejecute sus propias iniciativas de promoción y desarrollo de la mujer, sino que también pueda asesorar a organismos interesados en la materia (ministeriales, legislativos o no gubernamentales) y coordinar las diferentes acciones que se lleven a cabo con este propósito. De este modo, se logra que el siempre deseable efecto sinérgico actúe sobre el Propósito y el Fin de la institución.

Largo Plazo: xxi. Concebir a la Escuela de la Mujer-PRODEMU como un organismo cuyo Propósito evoluciona junto con las condiciones de su grupo objetivo. Los cambios culturales y la efectividad de las distintas acciones en pro de la mujer redefinen permanentemente el escenario en el que debe actuar el Programa, el que, por tanto, debe adecuar sus metas para acompañar a su grupo objetivo en su evolución, como para afrontar los nuevos desafíos que se le presentan.

xxii. Integrar las tareas de equidad social y de género. En tal sentido, no se trata sólo de superar los problemas de pobreza de las mujeres, sino se trata también, de superar las limitaciones de ciudadanía asociadas a la pobreza, lo cual plantea el reto de articular las metas de equidad social y de equidad de género, a la modernización y la democratización del Estado y de la sociedad. Medir la contribución de PRODEMU al fin, parece del todo procedente, enmarcado ello en un compromiso país de las diferentes políticas públicas involucradas en dicho objetivo.

## V. ANEXOS

## **ANEXO 1: Matriz de Evaluación del Programa**

### MATRIZ DE MARCO LÓGICO

NOMBRE DEL PROGRAMA: <b>ESCUELA DE LA MUJER - PRODEMU</b> AÑO DE INICIO: <b>ABRIL DE 1995</b> MINISTERIO RESPONSABLE: <b>MINISTERIO DEL INTERIOR</b> SERVICIO RESPONSABLE: <b>FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MUJER - PRODEMU</b>				
Enunciados del objetivo	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Actuales	Posibles		
<b>FIN</b> Contribuir a la Superación de la Pobreza e Igualdad de oportunidades de mujeres en situación de pobreza y extrema pobreza a través de procesos educativos no formales.				
<b>PROPÓSITO</b> Mujeres en situación de pobreza y extrema pobreza de todo el país, desarrollan habilidades que se traducen en comportamientos que propician su inserción laboral, su gestión productiva y su participación social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y (%) de comunas con intervención del Programa.</li> <li>• Número y (%) de comunas prioritarias con intervención del Programa.</li> <li>• (%) de intervención en comunas prioritarias definidas en el P.N.S.P. respecto del total intervenido por el Programa.</li> <li>• (%) de intervención en asentamientos del Programa "Chile Barrio" respecto del total intervenido por el Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de población potencial atendida. (sistematización por completar)</li> <li>▪ Mejoramiento en la calidad de vida de las participantes. (sin información)</li> <li>▪ Caracterización, ex-antes y ex-post de las beneficiarias según ingresos, nivel de participación social y desarrollo cultural (información por completar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe de intervención en comunas prioritarias (1995-1996)</li> <li>▪ Informe intervención asentamientos del Programa Chile Barrio.(1997-1998)</li> <li>▪ Informe gestión en localidades pobres.(1995-1996)</li> <li>▪ Centros de Detención Preventiva. Informe de Programas ejecutados por la Escuela de la Mujer PRODEMU. (1995, 1997,1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen instituciones públicas y/o privadas que desarrollan políticas orientadas a la mujer.</li> <li>▪ Existen Instituciones que están en condiciones de coordinar esfuerzos para un desarrollo integral de la mujer de sectores pobres.</li> <li>▪ Mujeres continúan su proceso de desarrollo, más allá del Programa.</li> <li>▪ Se mantiene una política gubernamental con recursos necesarios para su implementación orientada a la mujer.</li> <li>▪ Existe un cambio</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de mujeres atendidas en los centros penitenciarios.</li> <li>• (%) de Centros de Orientación Femenina atendidos por el Programa, respecto al total de Centros del país.</li> </ul>			<p>cultural que favorece la emergencia de la mujer desde el mundo privado.</p>
<p><b>COMPONENTE 1:</b></p> <p>Mujeres con habilidades técnicas incrementadas para desarrollar una actividad productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (%) de mujeres egresadas del Taller Iniciación Productiva que presentan proyectos productivos al Fondo Concursable del Programa, respecto del total de inscritas en el taller.</li> <li>• (%) de mujeres con proyectos productivos aprobados, respecto al total de participantes al Fondo.</li> <li>• (%) de mujeres con proyectos financiados, respecto al total de participantes al Fondo.</li> <li>• Número de mujeres que participan en la primera "Expo Rural 1998".</li> <li>• Número de mujeres que acceden a créditos u otras fuentes de financiamiento</li> <li>• Número de proyectos presentados al Fondo Institucional.</li> <li>• Número y porcentaje de proyectos aprobados, respecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de mujeres que han generado y presentado proyectos productivos a otras fuentes de financiamiento, respecto del total de participantes del componente.</li> <li>• Número de mujeres que generan ingresos a partir de la iniciativa productiva desarrollada.</li> <li>• Número de proyectos financiados por otros Fondos de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe anual resultados Concurso Proyectos Productivos años 1995, 1996, 1997, 1998.</li> <li>• Informe con nómina de grupos que se asignaron Proyectos Productivos, de los años 1995 a 1998, emitidos por equipo central (INDAP-PRODEMU).</li> <li>• Estadísticas anuales del Programa, años 1996, 1997 y 1998.</li> <li>• Nómina de grupos de participantes en la primera "Expo Rural 1998".</li> <li>• Informe de proyectos presentados a Fondos Concursables Institucionales 1997 - 1998.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe demanda en el Mercado Laboral y en el Mercado de Bienes y Servicios.</li> <li>• Existe presión social incrementada por parte de las mujeres para alcanzar espacios de participación.</li> <li>• Existen espacios donde las mujeres organizadas pueden canalizar en forma efectiva sus demandas.</li> <li>• Las mujeres guardan un potencial de desarrollo compatible con su inserción laboral, gestión productiva y participación social.</li> </ul>

	<p>del total de proyectos presentados al Fondo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número y porcentaje de proyectos financiados, respecto del total de proyectos presentados al Fondo.</li> </ul>			
<p><b>COMPONENTE 2:</b></p> <p>Mujeres con habilidades laborales mejoran sus posibilidades de insertarse en el mercado laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de mujeres que ingresan al taller de oficios.</li> <li>Número de mujeres egresadas por oficio</li> <li>Porcentaje de mujeres egresadas del Taller de Oficios integradas al mercado laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de mujeres participantes del taller de oficios que se integran por primera vez al Mercado Laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Evaluación del "Programa Oficios" 1996 - 1997.</li> <li>Informes anuales del "Programa Oficios".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe demanda en el Mercado Laboral y en el Mercado de Bienes y Servicios.</li> <li>Existe presión social incrementada por parte de las mujeres para alcanzar espacios de participación.</li> <li>Existen espacios donde las mujeres organizadas pueden canalizar en forma efectiva sus demandas.</li> <li>Las mujeres guardan un potencial de desarrollo compatible con su inserción laboral, gestión productiva y participación social.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTE 3:</b></p> <p>Grupos de mujeres han fortalecido sus habilidades de Gestión Local y Desarrollo Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de organizaciones que presentan Proyectos Sociales al Fondo Concursable de la Escuela de la Mujer - PRODEMU.</li> <li>(%) de organizaciones participantes del Programa Escuela de la Mujer - PRODEMU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de organizaciones participantes de la Escuela de la Mujer - PRODEMU que se adjudican Proyectos en el Sector Público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Fondos Concursables de los "Proyectos de Desarrollo Comunitario".</li> <li>Registro de Proyectos 1998.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe demanda en el Mercado Laboral y en el Mercado de Bienes y Servicios.</li> <li>Existe presión social incrementada por parte de las mujeres para alcanzar espacios de participación.</li> <li>Existen espacios donde las mujeres</li> </ul>

	<p>que formalizan su organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de organizaciones que se adjudican proyectos del Fondo Concursable.</li> </ul>			<p>organizadas pueden canalizar en forma efectiva sus demandas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres guardan un potencial de desarrollo compatible con su inserción laboral, gestión productiva y participación social.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTE 4:</b></p> <p>Mujeres Dirigentas o Líderes fortalecen sus capacidades de conducción organizacional y/o participación pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de dirigentas de organizaciones de base que participan en el Proyecto "Encuentros Regionales de Dirigentas y Líderes de Organizaciones Sociales y Funcionales de Escasos Recursos"</li> <li>Tipos de organización que participan en los Encuentros Regionales.</li> <li>Número de mujeres que participan en talleres de liderazgo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe a la Comunidad Económica Europea 1997.</li> <li>Informe "Análisis de las Fichas de Inscripción de los Encuentros Regionales de Dirigentas y Líderes de Organizaciones Sociales y Funcionales de Escasos Recursos"</li> <li>Cobertura anual de talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe demanda en el Mercado Laboral y en el Mercado de Bienes y Servicios.</li> <li>Existe presión social incrementada por parte de las mujeres para alcanzar espacios de participación.</li> <li>Existen espacios donde las mujeres organizadas pueden canalizar en forma efectiva sus demandas.</li> <li>Las mujeres guardan un potencial de desarrollo compatible con su inserción laboral, gestión productiva y participación social.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTE 5:</b></p> <p>Mujeres mejoran su percepción de identidad y autoestima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de estudios que recogen información relativa al tema autoestima.</li> <li>Número de mujeres vinculadas con la Escuela de la Mujer - PRODEMU que</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Evaluación de Impacto 1995 - 1996</li> <li>Informe de Evaluación del Programa de Oficios.</li> <li>Informe de Seguimiento talleres el área económica productiva y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe demanda en el Mercado Laboral y en el Mercado de Bienes y Servicios.</li> <li>Existe presión social incrementada por parte de las mujeres para alcanzar espacios de</li> </ul>

	<p>presentan sus trabajos a concursos artísticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de proyectos presentados a fondos culturales, sociales y productivos.</li> </ul>		<p>proyectos comunitarios 1998.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de los Concursos de Arte realizados por la Escuela de la Mujer - PRODEMU</li> <li>Número de participantes en los Concursos de Arte.</li> </ul>	<p>participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen espacios donde las mujeres organizadas pueden canalizar en forma efectiva sus demandas.</li> <li>Las mujeres guardan un potencial de desarrollo compatible con su inserción laboral, gestión productiva y participación social.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p><b>Componente 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de necesidades.</li> <li>Diseño de Talleres</li> <li>Selección y capacitación de monitores</li> <li>Ejecución de los talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacitación Técnica Básica.</li> <li><input type="checkbox"/> Especialización Técnica.</li> <li><input type="checkbox"/> Iniciación Productiva</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar Módulos de capacitación área rural (convenio INDAP).</li> <li><input type="checkbox"/> Taller: Intensivo de capacitación Técnica Integral.</li> </ul> </li> <li>Evaluación y retroalimentación.</li> </ul> <p><b>Componente 2</b></p>	<p>PRESUPUESTO DEL COSTO TOTAL POR COMPONENTE</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros Contables de la Institución.</li> <li>Balances y auditorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con el Presupuesto Anual a tiempo para la implementación del Programa.</li> <li>Se apueban subvenciones para apoyar la implementación de talleres.</li> <li>Existe personal capacitado en las técnicas de interés del programa.</li> <li>Existe la infraestructura para realizar la capacitación</li> <li>Existe material pedagógico de apoyo para el desarrollo de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de necesidades.</li> <li>▪ Diseño de Talleres</li> <li>▪ Selección y capacitación de monitores</li> <li>▪ Ejecución de los talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacitación en Oficios.</li> <li><input type="checkbox"/> Actualización Matemática – Verbal.</li> </ul> </li> <li>▪ Evaluación y retroalimentación.</li> </ul> <p><b>Componente 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de necesidades.</li> <li>▪ Diseño de Talleres</li> <li>▪ Selección y capacitación de monitores</li> <li>▪ Ejecución de los talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Educación para la Participación.</li> <li><input type="checkbox"/> Del Grupo a la Organización</li> <li><input type="checkbox"/> El desarrollo de nuestra Organización</li> <li><input type="checkbox"/> Proyectos de Desarrollo comunitario</li> <li><input type="checkbox"/> Redes de Encuentro</li> </ul> </li> <li>▪ Evaluación y retroalimentación.</li> </ul> <p><b>Componente 4</b></p>				los talleres.
---	--	--	--	---------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de necesidades.</li> <li>▪ Diseño de Talleres</li> <li>▪ Selección y capacitación de monitoras</li> <li>▪ Ejecución de los talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Liderazgo Femenino.</li> <li><input type="checkbox"/> Escuela de Dirigentas</li> <li><input type="checkbox"/> Redes de Información.</li> </ul> </li> <li>▪ Evaluación y retroalimentación.</li> </ul> <p><b>Componente 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de necesidades.</li> <li>▪ Diseño de Talleres</li> <li>▪ Selección y capacitación de monitoras</li> <li>▪ Ejecución de los talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Talleres Artístico</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo Personal</li> <li><input type="checkbox"/> Identidad y Autoestima</li> <li><input type="checkbox"/> Mujer, Familia y Sociedad</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo de la Expresión Afectiva</li> <li><input type="checkbox"/> Educación Preventiva y Calidad de Vida.</li> <li><input type="checkbox"/> Talleres deportivos y recreativos (Convenios DIGEDER)</li> </ul> </li> </ul>				
---	--	--	--	--

<input type="checkbox"/> Concurso Artístico <input type="checkbox"/> Evaluación y retroalimentación.				
---	--	--	--	--

**ANEXO 2: Antecedentes Presupuestarios y de Costos**

## ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS

### I. Información del Ministerio o Servicio Responsable del Programa Período 1995-1999

Nota: El Servicio Responsable ( Fundación Prodemu, dependiente del Ministerio del Interior) ejecuta como único Programa la "Escuela de la Mujer", esto significa que a este Cuadro corresponde la información del punto II.

AÑO 1995	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Transferencias (Operación)			
Otros			
<b>TOTAL</b>			

AÑO 1996	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Transferencias (Operación)			
Otros			
<b>TOTAL</b>			

AÑO 1997	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Transferencias (Operación)			
Otros			
<b>TOTAL</b>			

AÑO 1998	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Transferencias (Operación)			
Otros			
<b>TOTAL</b>			

AÑO 1999	Presupuesto Asignado
Personal	
Bienes y Servicios de Consumo	
Inversión	
Transferencias (Operación)	
Otros (presupuestado)	
<b>TOTAL</b>	

## II. Información del Servicio Responsable del Programa

### 2.1. Presupuesto y Gastos Generales del Programa

( en miles de pesos reales )

factor 1.252

AÑO 1995	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	976,560	888,293	90.96%
Bienes y Servicios de Consumo	388,120	464,733	119.74%
Inversión		21,475	
Transferencias (Operación)	766,224	694,195	90.60%
Otros (*)	543,427	466,157	85.78%
<b>TOTAL</b>	<b>2,674,331</b>	<b>2,534,853</b>	<b>94.78%</b>

factor 1.166

AÑO 1996	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	1,045,902	998,365	95.45%
Bienes y Servicios de Consumo	448,910	460,467	102.57%
Inversión	34,980	11,879	33.96%
Transferencias (Operación)	943,294	742,401	78.70%
Otros (*)	953,436	919,639	96.46%
<b>TOTAL</b>	<b>3,426,522</b>	<b>3,132,751</b>	<b>91.43%</b>

\* el 31/12/95 ingresa suplemento presupuestario 1996

factor 1.098

AÑO 1997	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	1,066,684	929,155	87.11%
Bienes y Servicios de Consumo	556,116	537,055	96.57%
Inversión	15,689	60,086	382.98%
Transferencias (Operación)	894,325	819,365	91.62%
Otros (*)	1,025,012	1,045,091	101.96%
<b>TOTAL</b>	<b>3,557,826</b>	<b>3,390,752</b>	<b>95.30%</b>

factor 1.045

AÑO 1998	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	1,066,635	1,066,735	100.01%
Bienes y Servicios de Consumo	461,889	486,655	105.36%
Inversión	15,153	33,583	221.63%
Transferencias (Operación)	880,452	909,875	103.34%
Otros (*)	1,087,921	1,040,496	95.64%
<b>TOTAL</b>	<b>3,512,050</b>	<b>3,537,344</b>	<b>100.72%</b>

AÑO 1999	Presupuesto Asignado
Personal	1,094,325
Bienes y Servicios de Consumo	464,897
Inversión	14,500
Transferencias (Operación)	1,035,620
Otros (presupuestado) (*)	1,035,505
<b>TOTAL</b>	<b>3,644,847</b>

(\*) Este ítem corresponde a otras Fuentes de Financiamiento

AÑO	A Presupuesto Asignado	B Gasto Efectivo (**)		A - B Saldo Presupuestario
		Monto	%	
1995	2,674,331	2,534,853	94.78%	139,478
1996	3,426,522	3,132,751	91.43%	293,771
1997	3,499,250	3,390,752	96.90%	108,498
1998	3,512,050	3,537,344	100.72%	(25,294)
1999	3,644,846			

(\*\*) El detalle de los Costos Generales del Programa se muestran en el Anexo (cuadro A )

Anexo

Cuadro A: Costos Generales del Programa

AÑO 1995	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo
Personal ( Remuneraciones )	976,560	888,293
Bienes y Servicios de Consumo	388,120	464,733
Inversión		21,475
Otros ( *** )	134,289	114,008
<b>TOTAL</b>	<b>1,498,969</b>	<b>1,488,509</b>

AÑO 1996	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo
Personal ( Remuneraciones )	1,045,902	998,365
Bienes y Servicios de Consumo	448,910	460,467
Inversión	34,980	11,879
Otros ( *** )	144,276	134,577
<b>TOTAL</b>	<b>1,674,068</b>	<b>1,605,288</b>

AÑO 1997	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo
Personal ( Remuneraciones )	1,066,684	929,155
Bienes y Servicios de Consumo	556,116	537,055
Inversión	15,689	60,086
Otros ( *** )	151,209	135,377
<b>TOTAL</b>	<b>1,789,698</b>	<b>1,661,673</b>

AÑO 1998	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo
Personal ( Remuneraciones )	1,066,635	1,066,735
Bienes y Servicios de Consumo	461,889	486,655
Inversión	15,153	33,583
Otros ( *** )	159,153	136,038
<b>TOTAL</b>	<b>1,702,830</b>	<b>1,723,011</b>

AÑO 1999	Presupuesto Asignado
Personal ( Remuneraciones )	1,094,325
Bienes y Servicios de Consumo	464,897
Inversión	14,500
Otros ( *** )	162,073
<b>TOTAL</b>	<b>1,735,795</b>

(\*\*\*) Este monto corresponde sólo al Gasto en Personal (Remuneraciones) del Convenio INDAP-PRODEMU, ya que el total de los Recursos allegados de otras Fuentes de Financiamiento va directamente a la ejecución de Talleres.

2.2. Costo a Nivel Nacional por Componente del Programa  
(en miles de pesos)

ANO 1995	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	C.M.	TOTAL
Componente 1	18.821	17.601	20.430	40.960	83.286	37.065	41.196	75.814	40.478	57.814	10.175	11.537	166.521	73.328	695.027
Componente 2	7.014	3.440	1.534	2.166	10.584	1.770	2.171	6.603	1.351	4.132	3.062	1.524	48.466	6.140	99.957
Componente 3	1.474	929	-	-	3.677	-	1.953	7.075	-	3.005	731	406	-	2.282	21.532
Componente 4	1.912	1.684	-	3.384	5.505	3.748	3.451	9.609	2.604	7.115	1.798	2.279	17.295	3.757	64.141
Componente 5	8.953	7.657	3.986	9.930	18.756	8.855	15.476	15.119	4.472	17.055	3.420	6.533	32.585	12.892	165.690
TOTAL	38.173	31.311	25.950	56.440	121.808	51.440	64.246	114.220	48.906	89.120	19.187	22.278	264.867	98.400	1.046.346

ANO 1996	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	C.M.	TOTAL
Componente 1	20.802	18.975	14.151	34.961	94.055	32.092	47.806	89.335	43.054	67.752	21.428	13.266	146.400	47.521	691.598
Componente 2	34.796	35.125	18.271	25.237	39.131	23.443	18.204	34.587	17.576	28.011	14.674	14.051	63.214	26.853	393.173
Componente 3	2.246	2.948	3.087	4.905	5.967	6.073	6.291	13.044	2.280	7.775	2.037	3.020	5.786	4.777	70.236
Componente 4	6.164	6.197	7.267	8.106	14.661	12.110	9.730	21.466	8.318	12.578	7.088	6.527	15.456	9.887	145.555
Componente 5	9.197	12.425	7.196	18.555	37.634	11.231	19.821	22.709	6.645	23.978	7.030	10.461	24.517	15.501	226.900
TOTAL	73.205	75.670	49.972	91.764	191.448	84.949	101.852	181.141	77.873	140.094	52.257	47.325	255.373	104.539	1.527.462

ANO 1997	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	C.M.	TOTAL
Componente 1	26.170	16.565	16.163	47.277	99.923	44.947	60.191	115.395	57.933	72.721	30.589	14.555	151.074	28.659	782.162
Componente 2	19.983	21.181	21.679	33.068	45.130	20.041	17.006	32.659	24.124	39.396	16.625	24.802	75.716	14.722	406.132
Componente 3	2.946	5.424	2.392	6.856	11.706	10.619	8.094	20.539	6.794	14.835	5.935	3.275	27.976	4.831	132.222
Componente 4	1.796	2.914	2.353	2.956	8.286	5.722	4.297	8.321	3.334	7.460	2.045	1.289	23.476	2.833	77.082
Componente 5	14.594	11.499	7.760	19.429	68.560	17.856	48.792	31.813	9.564	23.858	4.954	7.714	52.894	12.192	331.479
TOTAL	65.489	57.583	50.347	109.586	233.605	99.185	138.380	208.727	101.749	158.270	60.148	51.635	331.136	63.237	1.729.077

ANO 1998	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	C.M.	TOTAL
Componente 1	20.822	9.743	14.243	32.410	107.720	42.473	45.504	91.012	45.815	61.734	24.199	17.734	109.256	80.221	702.886
Componente 2	14.643	26.990	17.636	19.528	55.780	34.350	18.784	32.245	23.722	29.724	17.303	19.067	107.002	-	416.774
Componente 3	4.870	9.347	2.140	12.568	19.313	7.987	10.658	35.227	6.820	17.550	4.161	4.659	22.471	27.760	185.531
Componente 4	4.150	3.494	1.385	5.759	15.860	5.424	5.743	14.336	4.649	7.483	3.798	2.743	12.000	37.381	124.205
Componente 5	15.652	11.109	7.282	21.486	54.667	15.267	44.759	51.626	9.507	32.874	14.674	6.549	62.229	27.760	384.941
TOTAL	60.137	60.683	42.686	91.751	253.340	105.501	134.948	224.446	90.513	149.365	64.135	50.752	312.958	173.123	1.814.338

(\* ) Se separó Región Metropolitana de Casa Matriz para reflejar el Gasto en Programas de la Región y los Gastos Asociados que se hacen desde Casa Matriz, (no incluye Gastos Administrativos ni Remuneraciones)

2.3. Costos Administrativos y Directos del Programa

ANO	A		A+B
	Costos Administrativos	Costos Directos	
1995	1,488,509	1,046,346	2,534,855
1996	1,605,288	1,527,462	3,132,750
1997	1,661,673	1,729,077	3,390,750
1998	1,723,011	1,814,338	3,537,349

**III. Fuentes de Financiamiento del Programa Período 1995 - 1999**  
(en miles de pesos reales)

Fuentes de Financiamiento	1995		1996		1997		1998		1999	
	monto	%								
1.-Aporte Fiscal Directo	2,130,904	79.68%	2,473,086	72.17%	2,532,814	71.19%	2,424,129	69.02%	2,609,341	71.59%
2.-Transferencias de otras Instituc. Públicas										
2.1 Indap	300,550	11.24%	321,746	9.39%	295,311	8.30%	291,812	8.31%	300,505	8.24%
2.2 Subv. Municipales	118,538	4.43%	122,967	3.59%	123,211	3.46%	132,478	3.77%	136,000	3.73%
2.3 Digeder	76,386	2.86%	82,999	2.42%	98,136	2.76%	111,062	3.16%	106,000	2.91%
2.4 Fosis	26,082	0.98%	8,566	0.25%	55,175	1.55%	89,073	2.54%	75,000	2.06%
2.5 Sence			290,824	8.49%	322,096	9.05%	332,200	9.46%	318,000	8.72%
2.6 Otros Proy. Reg.	21,871	0.82%	77,553	2.26%	121,096	3.40%	131,296	3.74%	100,000	2.74%
3.-Otras Fuentes de Financiamiento										
3.1 C.E.E.			48,781	1.42%	9,987	0.28%				
<b>Total</b>	<b>2,674,331</b>	<b>100.00%</b>	<b>3,426,522</b>	<b>100.00%</b>	<b>3,557,826</b>	<b>100.00%</b>	<b>3,512,050</b>	<b>100.00%</b>	<b>3,644,846</b>	<b>100.00%</b>

**ANEXO 3: Propuesta de Matriz de Marco Lógico (en los casos que corresponda)**

Las proposiciones al Diseño fueron formuladas como indicadores a nivel de Propósito y Componentes, los que se encuentran contenidos de manera descriptiva en el apartado III. 2. Identificación de otros indicadores para medir el logro de los objetivos del programa: página 19.

**ANEXO 4: Propuesta de Presupuesto por 12 meses para Unidad de Estudios y Evaluación.**



extender sus ámbitos de competencia y servicios hacia diversos sectores de la comunidad: servicios públicos, ministerios, instancias académicas u organismos privados que focalizan su preocupación y/o acción en sectores de pobreza. En este mismo sentido, hemos podido proyectar una serie de nuevas iniciativas y procedimientos tendientes a optimizar nuestra oferta futura y nuestra gestión institucional.

- B. Por otra parte, el aporte metodológico del proceso, aplicado al análisis del Programa y de sus distintos componentes, nos ha permitido tener una visión más precisa sobre aspectos de logros, fortalezas, debilidades y proyecciones de éste, frente a los cuales la Institución está dispuesta a asumir los cambios e iniciativas pertinentes, dentro de sus actuales posibilidades.

Al mismo tiempo, esta metodología de análisis nos exige, desde ya, una mayor rigurosidad al momento de definir indicadores y verificadores en la planificación de nuestra acción futura. En efecto, definir y operacionalizar cada meta, con sus respectivos criterios evaluativos, nos obliga a pensar con mayor realismo y precisión cada objetivo y cada acción que proyectemos implementar.

- C. El contar - durante el proceso - con la concurrencia de un Panel de Evaluadoras Expertas de carácter externo, con profesionales del Área de Estudios del Ministerio del Interior y con Analistas en Evaluación de Programas del Ministerio de Hacienda, ha permitido a la Escuela de la Mujer - PRODEMU y sus equipos responsables, dar a conocer el Programa con mayor detalle, en su espíritu y contenidos, yendo más allá de lo meramente presupuestario.

De esta forma ha sido posible obtener una mirada externa con aportes interesantes de considerar para el análisis del diseño, formulación y ejecución del Programa. La visión que ha proporcionado el Panel, sin lugar a dudas, ha permitido dimensionar, clarificar, ordenar, replantear y fortalecer puntos de vistas respecto a lo que fue, es y podría ser la propuesta de intervención socio educativa del Programa.

COMENTARIOS Y  
OBSERVACIONES AL INFORME FINAL DE  
EVALUACION POR PARTE DE LA INSTITUCION  
RESPONSABLE

AGOSTO 1999

SANTIAGO, Agosto 11 de 1999  
PRODEMU N° 0377 VPN N° 113

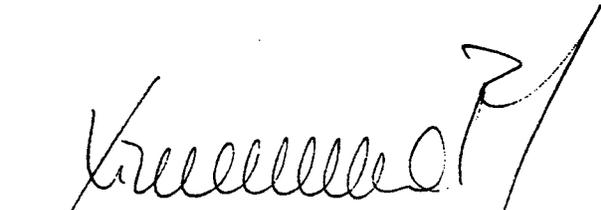
**SEÑOR  
RAMON FIGUEROA  
SUB-DIRECTOR DE RACIONALIZACION Y FUNCION PUBLICA  
DIPRES  
MINISTERIO DE HACIENDA  
PRESENTE**

De mi consideración:

Adjuntamos, para su conocimiento y fines, Documento preparado por la Fundación PRODEMU, denominado "Comentarios a las Recomendaciones y Resultados de la Evaluación al Programa Escuela de la Mujer – Prodemu 1995 – 1998" (01), realizada en el Primer Semestre de 1999, por la Unidad de Evaluación de Programas Gubernamentales de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

Finalizado el proceso de Evaluación, en su primera etapa, esperamos haber contribuido al buen término de éste, quedando a su disposición para cualquier comentario o consulta al respecto.

Le saluda atentamente,



**XIMENA RINCON GONZÁLEZ  
VICEPRESIDENTA EJECUTIVA NACIONAL  
ESCUELA DE LA MUJER - PRODEMU**

XRG/xlg  
c.c.: Maria Teresa Hamuy ✓  
Archivo central Cronológico



**INFORME**  
**COMENTARIOS A LOS RESULTADOS**  
**DE LA EVALUACION AL PROGRAMA**  
**ESCUELA DE LA MUJER PRODEMU**  
1999

**INFORME**  
**COMENTARIOS A LOS RESULTADOS**  
**DE LA EVALUACION AL PROGRAMA**  
**ESCUELA DE LA MUJER PRODEMU**  
**1999**

## **INTRODUCCIÓN**

Finalizado el Proceso de Evaluación al Programa “ESCUELA DE LA MUJER PRODEMU” (01), realizado por la Unidad de Evaluación de Programas Gubernamentales de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, la Fundación PRODEMU, como Organismo Responsable y Ejecutor del Programa, presenta los comentarios y observaciones a este proceso y a sus resultados, los cuales se han estructurado en torno al siguiente orden:

- I. Comentarios respecto al Proceso evaluativo: aportes y dificultades
- II. Observaciones y compromisos institucionales respecto a las recomendaciones y prioridades formuladas por el Panel Evaluador.
- III. Precisiones al “Informe Final”.

### **I. COMENTARIOS RESPECTO A AL PROCESO EVALUATIVO.**

#### **1. Principales aportes:**

- A. El proceso evaluativo experimentado por el Programa Escuela de la Mujer-PRODEMU, ha sido - para su Dirección Ejecutiva Institucional y sus Equipos Directivos Técnicos - un importante y significativo aporte que, sin dudas, habrá de contribuir al desarrollo y proyección de la Institución, el Programa y sus equipos de trabajo.

En efecto, para cumplir con las demandas del proceso evaluativo, el nivel ejecutivo del Programa debió detener su ritmo habitual de trabajo, el que es esencialmente ejecutor, para analizar y procesar - en equipo - un cúmulo significativo de información y experiencias relativas a su acción. Este ejercicio nos permitió dimensionar lo que el Programa es y hace, descubriendo - satisfactoriamente- que la experticidad alcanzada por la Institución le abre nuevas perspectivas, permitiéndole compartir y

extender sus ámbitos de competencia y servicios hacia diversos sectores de la comunidad: servicios públicos, ministerios, instancias académicas u organismos privados que focalizan su preocupación y/o acción en sectores de pobreza. En este mismo sentido, hemos podido proyectar una serie de nuevas iniciativas y procedimientos tendientes a optimizar nuestra oferta futura y nuestra gestión institucional.

- B. Por otra parte, el aporte metodológico del proceso, aplicado al análisis del Programa y de sus distintos componentes, nos ha permitido tener una visión más precisa sobre aspectos de logros, fortalezas, debilidades y proyecciones de éste, frente a los cuales la Institución está dispuesta a asumir los cambios e iniciativas pertinentes, dentro de sus actuales posibilidades.

Al mismo tiempo, esta metodología de análisis nos exige, desde ya, una mayor rigurosidad al momento de definir indicadores y verificadores en la planificación de nuestra acción futura. En efecto, definir y operacionalizar cada meta, con sus respectivos criterios evaluativos, nos obliga a pensar con mayor realismo y precisión cada objetivo y cada acción que proyectemos implementar.

- C. El contar - durante el proceso - con la concurrencia de un Panel de Evaluadoras Expertas de carácter externo, con profesionales del Área de Estudios del Ministerio del Interior y con Analistas en Evaluación de Programas del Ministerio de Hacienda, ha permitido a la Escuela de la Mujer - PRODEMU y sus equipos responsables, dar a conocer el Programa con mayor detalle, en su espíritu y contenidos, yendo más allá de lo meramente presupuestario.

De esta forma ha sido posible obtener una mirada externa con aportes interesantes de considerar para el análisis del diseño, formulación y ejecución del Programa. La visión que ha proporcionado el Panel, sin lugar a dudas, ha permitido dimensionar, clarificar, ordenar, replantear y fortalecer puntos de vistas respecto a lo que fue, es y podría ser la propuesta de intervención socio educativa del Programa.

## 2. Principales dificultades.

- A. En relación con la Metodología utilizada para el desarrollo del proceso evaluativo, debemos mencionar, como un hecho limitante, que el Programa tuviera que adaptar su diseño programático original para adecuarse a los procedimientos exigidos por la metodología del Marco Lógico. Esta primera condición del proceso, si bien nos permitió ordenar y sistematizar nuestro Plan de trabajo, nos demandó seleccionar la información que mejor se acomodara al Modelo y dejar fuera a aquella difícil de incorporar a los requerimientos de la matriz metodológica.
- B. Un segundo aspecto, y no menos importante, fue el tiempo programado para desarrollar este proceso. A nuestro juicio, el tiempo asignado al Panel de Evaluadoras fue limitado. Por la experiencia adquirida en el proceso, estimamos que es muy difícil entender, en un tiempo breve, la cultura, dinámica y procedimientos de un programa complejo como el nuestro. Las consecuencias de esta limitación se enmarcan principalmente en la dificultad de lograr un completo conocimiento del objeto a evaluar (el Programa) y este hecho, sin duda, incide en la calidad y precisión de los juicios evaluativos y en las sugerencias y recomendaciones que genera el Panel, lo que consideramos no es un hecho menor, ya que puede influir de manera significativa en la marcha futura del Programa y/o en la imagen que de su gestión puedan formarse organismos importantes del entorno (parlamento, ministerios y/u opinión pública).
- C. Otro elemento que, en nuestra opinión, debiera ser revisado a futuro son los instrumentos de presentación del Informe y de sus estados de avance pues -a nuestro juicio- inducen a reiterar información en cada uno de sus ítems y además, a mezclar los elementos del proceso propiamente evaluativo, con lo que podrían equivaler a opiniones, comentarios o sugerencias, que emite el Panel. Este hecho, podría perjudicar o contaminar la lectura que hagan personas no plenamente involucradas con el Programa.
- D. Consideramos de gran importancia que en un proceso de evaluación a un Programa de esta naturaleza, el Panel evaluador pueda realizar visitas y/o entrevistas a las participantes del

Programa, con lo cual podría lograr una aproximación más real a los efectos y resultados de la intervención (observación de productos y testimonios) y, al mismo tiempo, tener un adecuado conocimiento de las dificultades de su operación (accesos y costos para intervenir en las localidades pobres y/o extremadamente pobres, infraestructura disponible, condiciones ambientales, condiciones sociales, culturales y/o económicas, condiciones de seguridad ciudadana, etc.).

## **II. OBSERVACIONES Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES RESPECTO A LAS RECOMENDACIONES Y PRIORIDADES FORMULADAS POR EL PANEL EVALUADOR.**

Para efecto del análisis de las recomendaciones planteadas por el Panel, nos ceñiremos al orden de presentación que aparece en el Informe, en su título IV. No obstante, debemos hacer presente que nuestro análisis está mediado por el hecho de que la actual Administración del Programa estaría por concluir su gestión, como consecuencia del próximo cambio de gobierno, razón por la cual no podemos asumir compromisos que vayan mas allá del corto plazo. Por este motivo, hemos distinguido, en nuestra presentación, dos momentos de proyección del Programa.

### Primer momento (1999-2000):

Corresponde al compromiso con las recomendaciones de corto plazo que asume la actual Administración del Programa para ser implementadas, desde el segundo semestre de 1999 al año 2000 (acorde al Presupuesto Anual del Programa).

### Segundo momento (2001 en adelante):

Corresponde con la continuidad y/o cambio que implemente la nueva Administración del Programa, pudiendo asumir o no las recomendaciones de mediano y largo plazo, según correspondan con la Misión y prioridades que se plantee.

## **PRIMER MOMENTO (1999-2000)**

Las recomendaciones de **corto plazo** que propone el Panel, en su mayoría se asumen como compromisos de acción institucional, lo que equivale, en lo inmediato (2º Semestre 1999 y año 2000), generar las condiciones para implementar los cambios estructurales, presupuestarios y de contenidos que se estiman necesarios.

### **1. Estructuración interna**

Las recomendaciones planteadas por el Panel respecto a este tema señalan:

- i. “Crear una unidad de estudios con las competencias y capacidades humanas y operativas necesarias para manejar la información pertinente a la Institución, que pueda apoyarse en un sistema de generación, registro, procesamiento, análisis y consulta de información adecuado a las necesidades del Programa, a fin de manejar adecuadamente la información relativa a las características de las beneficiarias”.
- ii. “Otorgar mayor protagonismo a la unidad de Planificación y control, que permita implementar procedimientos para el seguimiento y control de los planes y programas institucionales”.

El Programa reconoce y considera que las conclusiones a las que llega el Panel en este tema, son acertadas y necesarias para el fortalecimiento y proyección de la acción institucional.

Sin duda, los cambios que se puedan generar en su estructuración interna, apuntan a perfeccionar la gestión y administración del Programa. No obstante, creemos conveniente puntualizar que dichos cambios no son menores pues, significan la reestructuración de dos áreas importantes de la estructura institucional, como son: la Unidad de Planificación y la Unidad de Informática. En este contexto, entendemos que los cambios debieran implementarse, acorde con la disponibilidad, actual y futura, de recursos económicos y humanos.

En este sentido, la Institución ha resuelto - en una primera etapa- realizar una modificación a su actual estructura organizacional, creando la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo. Esta nueva Dirección Nacional tendrá

como principales responsabilidades el diseño, orientación y monitoreo de las líneas programáticas institucionales, junto con la evaluación y control de la planificación del Programa. Esto se traduce en la definición de las siguientes funciones:

- Visualizar estratégicamente a la Institución orientando las tendencias y énfasis programáticos hacia el logro de sus objetivos.
- Definir e implementar la metodología de planificación institucional.
- Diseñar e implementar los instrumentos de seguimiento y control de la Planificación institucional.
- Definir indicadores de entrada, proceso y resultado, que den cuenta de los avances y logros del programa.
- Asesorar metodológicamente a las distintas Direcciones respecto al Plan institucional, el control de resultados, su evaluación y uso de recursos.
- Diseñar y monitorear la implementación de una política institucional de proyectos.
- Establecer vínculos con organismos nacionales e internacionales para la cooperación técnica y financiera.
- Registrar, procesar y analizar la información necesaria para la evaluación, retroalimentación y proyección del Programa.
- Realizar estudios de evaluación de la gestión y pertinencia de las actividades desarrolladas por el Programa.
- Realizar estudios proyectivos tendientes a optimizar y/o actualizar la propuesta.

La organización de las funciones de la nueva Dirección de Planificación y desarrollo, se estructurarán a través de tres instancias de trabajo específicas y coordinadas, a saber:

- Estudios
- Registro, procesamiento y análisis de datos.
- Planificación y proyectos

## **2. Utilización de Indicadores.**

Las recomendaciones planteadas por el Panel respecto a este tema corresponden a :

- v. “Relacionado con la focalización de la población objetivo (tema de gestión), parece recomendable incluir indicadores de entrada, relacionados con el nivel socioeconómico y perfil socio demográfico de las destinatarias. Ello permitiría ajustar y verificar que la oferta programática se orienta a aquellas mujeres más carenciadas, pero a la vez con potencialidades para superar su situación de exclusión. Definir criterios operativos de caracterización individual. Estos servirán al Programa tanto si desea apoyar la focalización en territorios precarios con criterios de pobreza individual, como si no desea hacerlo, pues le permitirían mantener un registro del perfil de sus beneficiarias y el conocimiento de su evolución en el tiempo y en los territorios”.
- vi. “Integrar indicadores más finos, que posibiliten medir en forma precisa el logro de los objetivos de diferente nivel (propósito y componente). La implementación de dichos indicadores requiere luego de modalidades de verificación y control que aseguren su adecuada formulación y su cumplimiento oportuno y precisar metas cuantificables, en relación con los ítem contenidos en cada indicador. Se recomienda, sobre todo en lo referente a los indicadores de entrada, considerar comparaciones entre géneros, de modo de puntualizar las desigualdades existentes y las metas necesarias de cumplir para avanzar hacia una mayor igualdad”.
- vii. “En torno a los medios de verificación, se recomienda estimar de manera precisa el universo de mujeres atendidas (y no sólo de atenciones); y registrar la información sobre ellas en forma válida y confiable, desarrollando metodologías de procesamiento y almacenaje de la información producida, que permita hacer estimaciones, proyecciones, evaluar impactos, etc.”.

Estas recomendaciones son aceptadas por el Programa, debiendo ser asumidas por la recientemente propuesta Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo a través de sus tres instancias de trabajo.

### **3. Servicio ofrecido a las beneficiarias.**

- viii. “Facilitar la incorporación de las participantes de la Escuela a fuentes laborales creando el vínculo entre ellas y Agencias de colocaciones o empresas”.

Las observaciones que se plantean desde la Institución responsable del Programa a esta recomendación, parten por recordar que, el Programa desarrolla dos líneas de Talleres de Capacitación que van dirigidos a mujeres que buscan salidas laborales distintas:

Primero: El empleo formal.

Segundo: El Fomento de iniciativas laborales autónomas e independientes que se traducen en talleres productivos, microempresas o pequeños negocios (Talleres: Oficinas e Iniciación Productiva).

El Programa apoya, asesora y efectúa seguimiento a los grupos que egresan de los talleres señalados en la segunda alternativa. Sin embargo, escapa a su Fin y Propósito la colocación laboral de las participantes que egresan de sus talleres de capacitación en oficinas que derivan hacia empleos formales pues, el Programa cumple una misión esencialmente educativa (Talleres de Formación y de Capacitación).

La garantía que el Programa otorga, para que las participantes de estos Talleres tengan una salida laboral, está dada por los diagnósticos previos a la oferta de talleres que se realiza en cada una de las localidades en las que el taller se entregará y, por los compromisos de prácticas laborales en empresas, que algunos de estos Talleres ofrecen.

Cualquier otro esfuerzo que el Programa realice orientado hacia la colocación laboral de sus participantes, escapa a su definición y naturaleza inicial, por lo que, si se incorporara una nueva función en esta línea, implicaría desarrollar un nuevo ámbito de trabajo y demandaría, por lo tanto, incorporar recursos humanos y económicos, que el Programa actualmente no tiene ni ha desarrollado.

En resumen, esta recomendación - tal como se plantea por el Panel - en parte se está ejecutando actualmente por el Programa. Ir más allá, e involucrarse con el tema de la inserción laboral, escapa a la misión y diseño del Programa.

- ix. "Ofrecer indefectiblemente los contenidos del área de Desarrollo Cultural a todas las participantes de la Escuela de la Mujer PRODEMU, integrándolos de manera transversal en los demás Talleres de Formación".

Respecto de esta Recomendación, se puede señalar que estos Talleres, siempre se han ofertado a todas las participantes de la Escuela, motivando e intencionando su demanda. Así lo demuestra, de forma coherente, el gradual equilibrio alcanzado por la demanda de talleres que registra la Escuela, en sus tres áreas de contenidos.

En lo que dice relación, con la integración transversal de los talleres del área cultural a los de las otras áreas (económico productiva y socio comunitaria), la institución que diseña y ejecuta el Programa considera que, en el largo plazo, si esta recomendación es asumida, haría desaparecer a esta área del Programa, lo que impediría a las mujeres motivadas exclusivamente por participar en estos Talleres, ingresar al Programa Escuela y/o acceder a un tipo de formación que ella libremente ha demandado.

Por otra parte, se incorporaría a la oferta de contenidos que realiza la Escuela un elemento de “rigidez”, transformando a su currículo en una oferta obligatoria de talleres, lo que iría en contra de una de las fortalezas más tangibles del Programa, que es su carácter “semi-flexible”. Esta libertad en la opción de elegir que se traspasa a las mujeres, tiene como fundamento razones tales como: contemplar la heterogeneidad etárea, educacional, cultural, regional, étnica, de necesidades e intereses que presenta el universo de mujeres hacia las cuales se dirige el Programa. Al mismo tiempo, creemos que traspasando y comunicando a las posibles participantes de los talleres, toda la información necesaria para que hagan una elección libre de lo que requieren, de acuerdo a sus propias necesidades, se está ejercitando con ellas el pensar en su propia realidad y discriminar sobre sus propias urgencias, como un primer paso para iniciar su proceso de crecimiento y desarrollo personal (mirarse a sí mismas).

El modo en que dicha recomendación podría acogerse, en nuestra opinión, sería a través de la creación de un Taller de entrada, para cada área de la Escuela, que dé cuenta de estas temáticas, con orientaciones específicas. Al constituir esta posibilidad una innovación para el Programa, la proponemos como una recomendación a Mediano Plazo.

- xi. “Profundizar en la capacitación en oficios no valorados socialmente como propios o apropiados para la Mujer (como confección de ropa industrial o tapicería). De esta forma, junto con que de este modo se contribuye a romper el prejuicio sexista

ante el trabajo de la mujer, se incorpora oficios que son mejor remunerados”.

El Programa acoge esta recomendación, ya que ese es y ha sido su interés permanente. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que en nuestra sociedad aún existen barreras culturales que dificultan la integración de las mujeres a algunos puestos de trabajo. Así mismo, se debe considerar otra cantidad de exigencias para la capacitación y el empleo que agregan a la discriminación de género la situación de pobreza que afecta a las mujeres que el Programa atiende. En este aspecto pueden señalarse algunos requisitos, tales como: exigencias de conocimientos o capacitaciones previas, educación formal completa en un nivel u otro, presentación y apariencia personal, etc., que dificultan el acceso de estas mujeres a capacitaciones con mayores proyecciones y perspectivas de empleo.

Por estas razones, además de acoger la recomendación del panel, creemos que es importante agregar el requisito previo de la factibilidad de empleos para tales Oficios.

En consecuencia, se acepta y comparte esta Recomendación, no obstante es preciso considerar que un mayor intencionamiento en esta línea debe ser planteado para el Mediano Plazo, ya que los Talleres de Capacitación en Oficios, se ejecutan, de acuerdo al calendario SENCE.

- xii. “Fomentar la integración de la Mujer en agrupaciones mixtas (juntas de vecinos, centros de padres y apoderados, partidos políticos), a fin de abrir el círculo social donde transcurre su vida cotidiana y propiciar de esta manera su real inserción social”.

Esta Recomendación es plenamente compatible con lo que actualmente hace el Programa a través de sus Talleres del Área Mujer y Desarrollo Socio Comunitario. En definitiva, esta recomendación la acogemos totalmente, pues la entendemos como un impulso a seguir en la línea actual que desarrolla el Programa.

- xiii. “Incorporar dentro de la Oferta Talleres dirigidos a capacitar a la mujer “dueña de casa”, para su mejor desempeño doméstico (en temas como pautas de crianza, primeros auxilios, asesoría para la escuela)”.

Ante esta Recomendación, debemos destacar que el Fin y el Propósito del Programa apunta a propiciar el cambio en los roles tradicionales prescritos para mujeres y hombres, promoviendo la igualdad de oportunidades y facilitando el establecimiento de relaciones cooperativas y complementarias entre los géneros, tanto como padres de familia, como trabajadores y en general como integrantes de una comunidad. Creemos, por lo tanto, que esta Recomendación no es compatible con el Programa.

#### **4. Estrategia de captación de beneficiarias**

- xiv. “Continuar con la estrategia institucional de inicio de los contactos con mujeres pobres ya iniciada por la Escuela”.

Se asume esta recomendación del panel como un reconocimiento a lo que, hasta el momento, se ha realizado y, como algo factible y necesario de optimizar. Para este efecto, el Programa compromete su acción operativa en el perfeccionamiento del proceso de focalización y localización de la oferta programática, a fin de llegar - con mayor propiedad y certeza - a las mujeres que responden a un perfil predeterminado, de acuerdo a la caracterización individual del sujeto preferente del Programa.

#### **5. Relaciones con otras instituciones.**

- xv. “Consolidar la coordinación con instancias afines (como el SERNAM), a fin de no debilitar ni restar sinergia a los distintos esfuerzos diseñados para promover a la mujer”.

La Institución ha definido - entre sus políticas - establecer coordinaciones y/o convenios con Instituciones y/o Servicios afines, para apoyarse y lograr cumplir con su Misión. La Escuela de la Mujer - PRODEMU, por ser un programa que opera directamente en terreno, se constituye en una instancia para el trabajo coordinado con organizaciones territoriales de base de todo el país, lo que se traduce en una de sus grandes fortalezas.

Acorde a esta realidad y, por considerar de gran significado para la Institución aplicar la Política de Racionalización en el uso de los Recursos Públicos, se establece como primera prioridad, la intencionalidad y voluntad de coordinar sus acciones con el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), por ser éste un

referente de gran importancia para el trabajo con mujeres. Para tal efecto, ambas instituciones firman un Convenio de colaboración mutua, al cual se le debe sacar mejor provecho.

Por lo tanto, compartimos plenamente esta recomendación, asumiendo los desafíos de continuar y perfeccionar la política y acciones hasta el momento implementadas.

- xvi. “Articular esfuerzos con otras instituciones y servicios que puedan proporcionar información de interés para el Programa, como por ejemplo, diagnósticos laborales locales”.

Como señaláramos en el punto anterior, el programa ha desarrollado una estrategia de coordinación a nivel comunal y regional, desde cuyas instancias recoge la información correspondiente a sus Diagnósticos y Planes de Desarrollo, los que contribuyen a identificar las zonas de mayor precariedad, sus necesidades y las posibilidades de intervención coordinadas, articulando los objetivos del Programa con los de las instancias regionales.

En este marco, creemos que la recomendación hecha por el Panel, apunta hacia un aspecto que el Programa requiere fortalecer, vale decir, reforzar el establecimiento de nuevas coordinaciones fundamentalmente del sector privado.

- xvii. “Mejorar las acciones de promoción y difusión del programa, pues dan cuenta de alcances e influencias positivas no conocidas”.

El Programa acoge y valora esta recomendación, dejando constancia que - producto de una evaluación al cumplirse el primer trienio de gestión - se introdujeron cambios importantes de funciones, estructura y recursos orientados a mejorar y proyectar la tarea de la Unidad de Comunicaciones, Difusión y Cultura.

Como resultado de esta iniciativa se crea la Dirección Nacional de Comunicación, Difusión y Cultura, la que asume con gran fuerza la implementación de acciones de difusión del Programa, propiciando acercamientos con organismos y actores del sector público y privado y, al mismo tiempo, posicionando al Programa en diversos medios de comunicación del país.

En la línea sugerida por el Panel, el Programa reconoce la importancia de realizar acciones de Difusión y Extensión, orientadas a promover e intercambiar sus experiencias en relación con: talleres y contenidos, metodología educativa, estrategias de acción e intervención en sectores de pobreza, sistemas de focalización, etc., teniendo como principales destinatarios e interlocutores a servicios públicos, ministerios, municipios y/o centros de estudios superiores y académicos, que tengan entre sus preocupaciones la atención, servicio y/o estudio de temas relacionados con la mujer y la pobreza.

Como medio para implementar estos propósitos, el Programa proyecta la realización de diversos encuentros, seminarios, estudios y publicaciones que posibiliten la difusión, el intercambio y la profundización de estos temas y realidades, con instituciones afines.

En síntesis, el Programa acepta las recomendaciones del Panel, dado que actualmente cuenta con la infraestructura y proyectos pertinentes para cumplir con tales propósitos.

## 6. Cuerpo profesional

- xix. “Ampliar la participación de profesionales en el trabajo directo con las mujeres, incorporando al cuerpo de monitores, a estudiantes universitarios en carrera o práctica profesional, tendiendo al modelo del Programa Servicio País”.

Al referirnos a este punto planteado por el Panel, debemos mencionar que ésta es una estrategia que el Programa ha estado implementando desde el año 1996.

La **institución** ha desarrollado vínculos y convenios con diversos Centros de Educación Superior y Técnicos, específicamente con carreras del área social y otras de interés para el quehacer institucional. Esta relación se ha constituido en una experiencia valiosa, en términos del intercambio, aprendizajes mutuos, actualización de conocimientos y apertura a espacios de la realidad que contribuyen al conocimiento desde la acción, facilitando a los estudiantes el contacto directo con la población que el Programa atiende y, con la ejecución de sus talleres.

La participación de estos estudiantes se ha transformado en un recurso que la Institución ha valorado y utilizado en el nivel de las Direcciones Nacionales,

Regionales y Provinciales, abriendo un espacio a la práctica profesional y la realización de estudios, memorias y tesis de título.

Por otra parte, debemos señalar que la experiencia del trabajo realizado por el Programa nos ha llevado a valorar a nuestros agentes educativos como un recurso humano pertinente, el que constituye nuestro masivo vínculo entre el Programa y las participantes de los talleres. Por esta razón las monitoras se han constituido en un actor irremplazable para la adecuada transferencia de conocimientos a un público tan diverso y heterogéneo como el que la Escuela atiende.

En efecto, la monitora, en la mayoría de los casos, proviene de los mismos sectores intervenidos y, con ello, da cuenta de su cultura, lenguajes y experiencias, aspectos comunicacionales básicos para establecer la relación enseñanza-aprendizaje con sectores adultos en situación de pobreza.

Creemos, y nos avalan nuestros resultados, que es más fácil entregar conocimientos y herramientas metodológicas a esos equipos de monitoras que pretender integrar a la cultura y costumbres de la diversidad de grupos que el Programa atiende, a estudiantes y/o profesionales - por lo general - ajenos a estas experiencias.

En todo caso, precisamente, para formar a las monitoras y actualizar sus conocimientos, es fundamental contar con el aporte de personas calificadas profesionalmente. De igual forma, la línea de estudios y la mirada académica y profesional hacia nuestras acciones, constituyen un aporte valioso para el Programa.

En síntesis, la recomendación del panel es acogida, con las salvedades y ámbitos de acción antes reseñados.

## **SEGUNDO MOMENTO (2001 en adelante)**

En este punto – como señaláramos anteriormente – abordaremos las recomendaciones definidas para ser implementadas en el **Mediano y Largo plazo**.

### **1. Estructuración interna**

Las recomendaciones planteadas para el **Mediano plazo** respecto a este tema corresponden a:

- iii. “ Mejorar el Plan Estratégico Institucional y desarrollar un proceso de Planificación Estratégica que considere los siguientes elementos: Análisis Externo; Análisis Interno, etc... determinación de indicadores y estándares para medir los resultados de la gestión”.

Respecto de este punto en específico, asumimos que sería útil y oportuno para el Programa “Escuela de la Mujer”, implementar un nuevo proceso de Planificación Estratégica, pues el Plan actual ya lleva un período aproximado de 6 años, desde su diseño, puesta en marcha y ejecución.

Por otra parte, se agrega una circunstancia adicional, la que tiene que ver con el próximo cambio en la Administración Ejecutiva Institucional, como consecuencia del cambio de Gobierno en el país. Dada esta circunstancia, creemos que sería pertinente para la nueva Administración, tener la posibilidad de desarrollar un proceso de planificación que actualice el Plan Estratégico Institucional, incorporando las nuevas orientaciones y lineamientos que dicha administración proyecte.

- iv. “Perfeccionar las Políticas de Gestión, de tal modo que alcancen estándares propios de la gestión moderna, lo que conlleva a la incorporación de criterios de alta productividad y calidad, que tienen relación con procesos como los siguientes: generación de programas y productos...”

Los comentarios que se realizarán a este punto, se harán directamente en función de los sub puntos que plantea el Panel:

✓ **“Generación de programas y productos con la menor aplicación de recursos posibles”**

Respecto a esta recomendación, la institución ejecutora la estima inviable, tomando como base los antecedentes que el Programa aporta sobre este punto y a los mismos resultados comparativos que expone el Panel en su Informe.

Consideramos que los valores involucrados en la producción de los servicios y/o talleres que se generan y, de acuerdo a la calidad alcanzada, en ningún caso sería factible reducir los recursos actuales. Creemos que los costos en la producción y ejecución de nuestros talleres, se han valorizado al mínimo, no existiendo en el mercado actual una oferta que se iguale en costos y calidad.

✓ **“Liderazgo de la dirección en las políticas de calidad de servicio”**

El Programa considera que este punto es interesante y constituye un desafío importante de considerar. Siempre es posible mejorar y optimizar los niveles de calidad de gestión y servicios de un Programa que, como el nuestro, tiene una relación directa con su población destinataria., sobre todo si se tiene en cuenta el nivel de desarrollo y evolución que ha logrado el Programa a la fecha, el de sus público potencial y el de sus equipos técnicos y directivos.

✓ **“Calidad de la organización y de sus recursos humanos”**

La entidad responsable de la ejecución del Programa, se ha planteado desde el origen de éste, como un desafío permanente y como indicador de su gestión, trabajar sobre el aspecto señalado por el Panel. Para ello ha realizado acciones concretas que así lo demuestran. Al respecto pueden señalarse algunas, tales como:

- Perfil de los cargos y construcción de una escala de remuneraciones y encasillamiento del Personal, por cargo y nivel.
- Creación de nuevos cargos para otorgar apoyos técnicos, a fin de facilitar y mejorar la gestión operativa del programa (profesionales de apoyo en regiones).
- Incorporación de un recurso “part-time” (supervisores comunales en todas las Provincias del país).

- Definición y cambio de perfil de los cargos de las Direcciones Ejecutivas Regionales y Provinciales, con mayor exigencia en el aspecto técnico profesional
- Diseño y aplicación de programas de capacitación permanentes, especialmente para los equipos de monitores, que ejecutan talleres directamente en terreno
- Programas de capacitación para todo el personal de la estructura, de acuerdo a disponibilidad de recursos
- Incorporación de tecnología en el área de informática, para la mayoría de sus puestos de trabajo y, particularmente, para las funciones que se ejecutan en el área de Administración y Finanzas, lo que ha permitido incorporar mejores niveles de calidad a nuestra producción y, manejar con mayor eficiencia los recursos, financieros, humanos y materiales.

Desde el año 1996 se ha desarrollado un proceso de incorporación tecnológica para mejorar las funciones de registro y manejo de información (elaboración de una base de datos).

Finalmente, respecto a este punto, la recomendación se asume desde la perspectiva de **perfeccionar** los aspectos de la Política de Modernización del Estado, ya que estos aspectos han estado presentes desde el inicio del Programa, con la sola restricción dada por la disponibilidad de recursos financieros.

✓ **“Calidad en la atención a las beneficiarias”**

En este aspecto específico, la Escuela de la Mujer - PRODEMU, ha destinado sus mayores esfuerzos a mejorar la calidad de sus productos y/o servicios entregados a las participantes, lo que ha dado como resultado la estructuración de una malla curricular con una diversidad de talleres, con sus respectivas guías metodológicas y de contenidos, la mayoría de los cuales, especialmente en el área formativa, corresponden a una propuesta innovativa y propia del Programa..

✓ **“Calidad en los procesos de operación”**

Este tema ha sido, en particular, preocupación permanente de la Institución, en el sentido de crear y perfeccionar los procedimientos de operación, los que creemos, siempre pueden ser mejorados y

perfeccionados. Sin embargo, estimamos que éstos se han ido clarificando, ordenando e innovando, de acuerdo a la realidad de cada una de las localidades que se benefician con el Programa, orientándose e intencionándose a fin de lograr cada vez mayores niveles de descentralización en la operación, tanto a nivel Regional como Provincial, lo que es coherente con las Políticas de Modernización de la gestión Pública.

✓ **“Calidad en los Planes Estratégicos y Calidad en los Sistemas de Información”.**

Ambos puntos mencionados por el Panel, se asumen como los más débiles del Programa pero, al mismo tiempo, constituyen una preocupación prioritaria para la Institución. Prueba de ello es que ya – desde el año 1998 – se ha abordado, con mayor énfasis y esfuerzo presupuestario, de tiempo y de capacitación la agilización de la habilitación de un adecuado sistema de informática y de una base de datos.. Esto significa que, a través de la nueva Dirección de planificación y Desarrollo que la Institución se ha propuesto implementar se continuarán desarrollando los mayores esfuerzos para mejorar estos dos aspectos.

## 2. Utilización de Indicadores

Las recomendaciones planteadas para el Largo plazo respecto a este tema corresponden a :

- viii. “Construir un sistema de indicadores común a las diferentes instituciones y servicios que se encuentran comprometidos con el mismo Fin, de modo de priorizar en conjunto, metas generales y específicas, mensurables en el tiempo, que den cuenta de las contribuciones particulares, en el sentido del logro del Fin...”.

Respecto de este punto la Institución responsable de la ejecución del Programa, considera que no constituye una recomendación que le corresponda asumir, aún cuando puede estar dispuesta a participar - si se le requiere - con su opinión y experiencia, para la construcción de los indicadores comunes que el Panel propone.

## 5. Relaciones con otras instituciones

Las recomendaciones planteadas para el Mediano plazo respecto a este tema corresponden a:

- xviii. “Desarrollar una estrategia para atraer recursos del sector privado a su oferta programática. Esto incluye tanto empresas como otros organismos y entidades del sector privado, tales como corporaciones, fundaciones y asociaciones nacionales, extranjeras y/o internacionales”.

Este tema ha sido una preocupación permanente de la Institución, ya que una de las metas dentro de los indicadores de eficiencia, dice relación con que al año 2000 el presupuesto de la institución, al menos en un 30% corresponda a recursos provenientes de fuentes distintas a la asignación ministerial.

La recomendación es una propuesta que sería interesante de acoger, pues sería conveniente ampliar los contactos con otros sectores, con el fin de involucrar tanto a actores sociales como empresariales en el desarrollo y proyección del Programa.

## 7. Definición Institucional.

Las recomendaciones planteadas para el Mediano y Largo plazo respecto a este tema corresponden a :

- xx. “Ampliar la definición de la Escuela de la Mujer - PRODEMU, para que no sólo ejecute sus propias iniciativas de promoción ..., sino que también pueda asesorar a organismos interesados en la materia.. De este modo, se logra que el siempre deseable efecto sinérgico actúe sobre el Propósito y Fin de la Institución”
- xxi. “Concebir a la Escuela de la Mujer - PRODEMU como un organismo cuyo Propósito evoluciona junto con las condiciones de su grupo objetivo ...”
- xxii. “Integrar las tareas de equidad social y de género. En tal sentido, no se trata sólo de superar los problemas de pobreza de las mujeres, sino se trata también de superar las limitaciones de ciudadanía asociadas a la pobreza.”

Frente a esta serie de recomendaciones, el Programa advierte que su implementación no depende – de manera directa – de su propia voluntad sino de las “instancias que regulan su definición”.

Considerando dicha salvedad, el Programa estaría en condiciones de asumir algunas de estas recomendaciones, incluso, al corto plazo. En efecto:

1. La experiencia acumulada por la Escuela de la Mujer – PRODEMU, le ha permitido desarrollar una estrategia de intervención en sectores de extrema pobreza que ha demostrado su eficacia al habilitar a grupos de estos asentamientos humanos con las herramientas básicas que faciliten su organización, su liderazgo, su inserción a diversas redes de apoyo y, sus capacidades para la elaboración y gestión de proyectos sociales y/o productivos. Con estas transferencias los grupos acceden - de mejor forma - a otros programas o instrumentos correspondientes a las Políticas Sociales de Gobierno.
2. Fruto de la experiencia adquirida, el Programa ha diseñado un conjunto de Talleres formativos y de capacitación, con contenidos y metodologías ampliamente validadas, a través de su aplicación a lo largo del país, en sectores urbanos y rurales fuertemente carenciados. Creemos que estos productos pueden ser trabajados por otros organismos que orientan su quehacer hacia un público similar al que la Escuela atiende.
3. El trabajo desarrollado por la Escuela, abordando la situación de discriminación y marginación social y de género que afecta a las mujeres que constituyen su foco de atención, le ha permitido aproximarse a esta realidad e intervenir ante problemas, necesidades, motivaciones e intereses que van más allá de las carencias meramente económicas y que – para propiciar respuestas mas efectivas - demandan de un abordaje coordinado y sistemático entre diversos programas e instituciones.
4. Desde otra perspectiva, el universo amplio y diversificado que atiende el Programa, da cuenta de una realidad múltiple de culturas, experiencias, riquezas y carencias, constituyéndose en un espacio óptimo para la aplicación de estudios y la generación de conocimientos respecto a una población objetivo de una variada gama de programas sociales que apuntan hacia la superación de la pobreza y la generación de condiciones para la igualdad de oportunidades. Estamos ciertos que,

cualquier cambio en nuestra cultura y, por ende, en las actitudes y comportamientos sociales – en gran medida – pasa por las mujeres, reconocidas agentes socializadoras de nuestra sociedad.

En consecuencia, el panel destaca una fortaleza importante de nuestro Programa, desafiándonos a asumir un rol de coordinación y de transferencia de nuestra experiencia, mediante la publicación de Estudios y Documentos de Trabajo, que permitan abrir un diálogo y compartir análisis con instancias afines, la que puede ser validada y enriquecidas con el aporte de otros.

### **III. PRECISIONES AL “INFORME FINAL”.**

Las observaciones puntuales, que estamos realizando al Informe Final elaborado por el Panel Evaluador tienen, como único objetivo, aclarar algunos aspectos de forma y fondo que nos parece de relevancia reiterar y/o incorporar para facilitar una mejor comprensión del Programa y de su proceso de evaluación.

Para cumplir con este propósito nos referiremos a cada punto, con la asignación de número y título que aparece en el Informe.

#### **2.3 Conclusiones sobre Eficacia:**

- i. “Por razones presupuestarias, PRODEMU no contó con largo tiempo con la tecnología ni con profesionales especializados lo que no les permitía tener completo control sobre su quehacer, afectando ésto su eficacia. Sin embargo, desde 1998 se observa un claro progreso, tanto a través de la creación de la base de datos, como del uso que la institución hace de ésta. Podemos concluir que esto contribuiría cada día más a cumplir con los altos niveles de eficacia requeridos.”

#### Observaciones :

Con el propósito de aportar a la precisión de este comentario queremos señalar que, efectivamente, por razones presupuestarias la Fundación no ha podido implementar un sistema adecuado para el registro y procesamiento del gran

volumen de información que la operatividad del Programa genera en todo el país.

No obstante, podemos consignar que los datos y la información están y, para dicho efecto se diseñaron sistemas y pautas de registro de datos capturados manualmente, con el propósito de suplir las carencias de una tecnología adecuada.

Para enfrentar este método rudimentario de trabajo, la Fundación desarrolla en el año 1994 - no sin dificultades - su primer Plan Informático. La implementación de este Plan se inicia dotando a los diversos puestos de trabajo de Casa Matriz y de las sedes regionales de equipamiento computacional, socialización de una cultura informática y de capacitación básica, a nivel de usuarios, de estos equipos. La puesta en marcha de este proceso fue gradual y, en ocasiones, más lenta de lo esperado.

En el año 1997 se inicia una segunda etapa de este proceso, lo que significó para la Institución invertir un volumen alto de recursos, los que fueron orientados a mejorar cualitativamente el equipamiento y los procesos (rediseño de instrumentos para la captura de datos, capacitación especializada en tecnología de base de datos, etc.).

Como consecuencia de este proceso y del creciente equipamiento tecnológico institucional - el que en la actualidad se ha extendido hacia las provincias de mayor densidad poblacional - es posible observar, como lo señala el panel, que en 1998 el sistema comienza a evidenciar resultados, contándose con una Base de Datos factible de ser utilizada, lo que - obviamente - ha ido mejorando los niveles de eficacia que el Programa se planteó desde sus inicios.

- iii. “No existe de parte de PRODEMU una integración sistemática de las distintas materias que entrega a las mujeres. Esto podría prestarse para que, en algunos casos, las mujeres queden con vacíos en su formación, dado que no estarían recibiendo una formación integral. Este último punto es producto del hecho de que el tomar o dejar de tomar ciertos talleres es optativo de parte de las participantes.”

#### Observaciones:

Con esta conclusión el Panel demuestra no aceptar el hecho de que el Programa ha desarrollado un currículo semi-flexible, de tal forma que dé

cuenta de la heterogeneidad de los intereses y necesidades de su público destinatario. No es – por lo tanto – un propósito del programa integrar “de manera sistemática” sus áreas temáticas, sino, por el contrario, abrirse a una demanda de intereses diversos.

La Escuela de la Mujer PRODEMU, aspira a facilitar el desarrollo integral de las mujeres ofreciéndoles una gama amplia de talleres que respondan a sus motivaciones e intereses y, al mismo tiempo, que amplíen sus posibilidades y horizontes, respetando su autonomía y libertad.

## 2. Organización y Gestión del Programa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Función de Producción de los componentes</b></li> </ul>
---

“Recopilación, procesamiento y sistematización de información: La recopilación la realiza la Dirección de Operaciones. El procesamiento y sistematización, la Unidad de Planificación. La información básica era recogida y seguía un largo camino desde la Dirección Provincial a la dirección Regional, luego Dirección de Operaciones y finalmente a la Unidad de Planificación donde era procesada y utilizada en las Jornadas de Planificación anual, la que permitía la elaboración de los planes y Programas del año siguiente.”

En este punto queremos presentar el orden secuencial del proceso seguido por el Programa para la recopilación, procesamiento y sistematización de la información.

La recopilación y procesamiento inicial de la información la realiza la Dirección Nacional de Operaciones y el procesamiento final y sistematización analítica la realiza la Unidad de Planificación. La información básica y de origen era y es recogida por las Direcciones Provinciales, llega a la Unidad de Planificación donde es procesada y analizada, pasando a constituir un insumo de retroalimentación, para los equipos técnicos de Casa Matriz y para las 2 Jornadas Anuales de Planificación institucional que se realiza con todas las Direcciones del país (Regionales – Agosto – y, Regionales y Provinciales - Enero), lo que permite la elaboración de los Planes y Programas de cada año de gestión.

#### 4. Eficacia del Programa.

##### • Nivel de logro planificado y real del propósito del Programa

“De existir otras razones para explicar que las participantes de la Escuela de la Mujer - PRODEMU no se inserten en alguna actividad extradoméstica, por el momento éstas sólo podrían ser especuladas, ya que el Programa no realiza seguimientos sistemáticos a sus beneficiarias con posterioridad a su egreso”.

Al respecto **reiteramos** las observaciones realizadas durante el proceso de evaluación. En efecto, las razones que explican el que las participantes de la Escuela no se inserten en una actividad extradoméstica – entendida como tales la inserción laboral, según la apreciación del panel – dicen relación con el hecho de que no todas las mujeres aspiran a insertarse al mundo laboral, pero sí la mayoría de ellas participa a nivel social, con mayor o menor grado de injerencia en las decisiones o acciones que allí se realizan.

No obstante, en lo relativo a la inserción laboral, - aún cuando el Programa no contempla dentro de sus componentes “seguimientos sistemáticos”, porque requiere para estos fines recursos adicionales a los destinados a ejecución de talleres - sí se han ejecutado seguimientos a “Proyectos Productivos” año 97 y 98 y a Proyectos Comunitarios 98, que dan cuenta de la proyección de las mujeres, una vez capacitadas, al postular a un Fondo Concursable Institucional, para financiar sus iniciativas. Es probable que estos estudios no sean metodológicamente impecables, ya que no es este el propósito institucional pero, sí da información relevante para la Programa, permitiéndole conocer resultados de logros en las participantes, una vez capacitadas. Esta información ha sido utilizada permanentemente por la Institución para la toma de decisiones respecto a adecuaciones, precisiones, priorizaciones, etc. de la oferta.

##### • Efectos directos en beneficiarias efectivos del programa

En este punto el panel concluye que el principal efecto que el Programa genera en su población objetivo es la “satisfacción de las beneficiarias”. Sin embargo advierten que el Programa no logra cumplir con su propósito de inserción social y laboral de las mujeres. Además el panel comenta que no se ha

realizado seguimiento y acompañamiento a las egresadas y que se invierten recursos en mujeres que no tienen motivación por lo laboral o lo productivo.

Queremos responder a estos juicios, reiterando lo que – en sucesivos comentarios a los informes de avance del panel evaluador – le hiciéramos saber:

1. La Escuela de la Mujer - PRODEMU no tiene por misión responsabilizarse de la inserción laboral de las mujeres que capacita sino que, a través de la formación y la capacitación, “propiciar” las condiciones que faciliten su inserción social o laboral.

Hemos definido nuestra responsabilidad en ofrecer capacitaciones que tengan factibilidad de desenlaces ocupacionales y, para ello hemos recurrido a diversas instancias, públicas y privadas, que nos han orientado con sus estudios, diagnósticos y proyecciones de empleo, a nivel comunal, regional y nacional.

2. Las capacitaciones que la Escuela ofrece en el ámbito económico productivo, cumplen diversos objetivos, y no sólo el de la inserción laboral. En efecto, el nivel básico de la capacitación apunta a desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas que posibiliten la elaboración de productos especializados con fines productivos o, el aprendizaje de una técnica orientada hacia el autoconsumo o el mejoramiento de las condiciones de vida de las participantes y de su grupo familiar.

Este nivel básico de capacitación es ofertado masivamente y a un bajo costo. Los niveles de capacitación especializada y de clara orientación productiva y/o laboral, son gradualmente selectivos y de mayor costo.

En consecuencia, la Escuela ha considerado las motivaciones e intereses de las participantes para su oferta de talleres y ha racionalizado adecuadamente sus recursos.

3. La Escuela no cuenta con recursos económicos para acompañar y efectuar seguimientos a las mujeres que egresan de sus talleres. No obstante, en la medida de sus posibilidades, ha desarrollado algunos estudios que le han permitido verificar que, aproximadamente el 40% de las egresadas de su programa de capacitación en Oficios (convenio SENCE-PRODEMU) en los años 1996 y 1997, al año 1998 se

encontraban trabajando (Evaluación Programa Oficinas SENCE-PRODEMU. 1996 y 1997)

Del mismo modo, como se señalara anteriormente, un alto porcentaje de mujeres egresadas de la Escuela han desarrollado proyectos sociales y/o productivos, los cuales han continuado ejecutando.

El Programa considera que, mujeres que se comprometen con su comunidad, a través de sus proyectos sociales o, que han desarrollado iniciativas productivas o, que han logrado insertarse al mundo del trabajo formal, son mujeres que – difícilmente - volverán a dedicarse exclusivamente a las actividades que le demanda el mundo doméstico.

Por todo lo anterior, creemos que el logro de “satisfacción de las participantes con el Programa” no es un simple detalle, sino que una gran fortaleza y un signo de que la Escuela responde a sus inquietudes e intereses.

## 5. Eficiencia del Programa

- **Análisis de eficiencia en temas como costos administrativos, ejecución presupuestaria, costos por beneficiario y comparación con otros programas del sector público o privado, entre otros.**

Cuando el Panel señala “ en términos comparativos con otras entidades del Sector Público, que ejecutan **actividades similares a PRODEMU** (como FOSIS o CORDETEC), haciendo notar que estas organizaciones han logrado niveles de eficiencia superiores, alcanzando estándares significativamente inferiores en gastos administrativos con respecto a gastos en operaciones directas”, queremos señalar al respecto, que estas instituciones no son comparables, ya que CORDETEC es una corporación de derecho privado y FOSIS no es ejecutor directo de Programas. Por lo tanto, ambas instituciones tienen una naturaleza diferente a la Escuela de la Mujer - PRODEMU.