



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA
Dirección de Presupuestos

MINUTA EJECUTIVA

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA
MUJER**

**ELABORADA POR LA DIRECCIÓN DE
PRESUPUESTOS**

AGOSTO 2008

**MINUTA EJECUTIVA¹ – N° 12
FUNDACIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MUJER (PRODEMU)
SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2004-2007
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2008: \$6.987 millones**

1. Descripción y Objetivo del Programa

La Fundación de Promoción y Desarrollo de la Mujer, PRODEMU, es una Fundación de Derecho Privado sin fines de lucro, que preside el o la cónyuge del Presidente de la República o la persona que el Presidente designe. Su administración es ejercida por un Directorio formado por siete miembros, con derecho a voz y voto². PRODEMU forma parte de la Red de Fundaciones del Área Sociocultural de la Presidencia de la República de Chile³ y se inserta en la ejecución de políticas sociales orientadas a la disminución de las brechas de inequidad social y de género que afectan a las mujeres que se encuentran en situación de pobreza⁴ o vulnerabilidad⁵. Para gran parte de los componentes y subcomponentes PRODEMU recibe aportes, a partir de un convenio anual, del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, vía transferencia de recursos a través de la Ley de Presupuestos y coordina, con dicho servicio, sus lineamientos estratégicos. Para el cumplimiento de su misión y propósito, ejecuta directamente y también por medio de convenios con otras instituciones públicas y privadas⁶, programas de formación y capacitación, de carácter nacional, regional y provincial que apuntan al desarrollo personal y social de las mujeres en ámbitos como la acción comunitaria y la generación de ingresos.

Su objetivo (propósito) es que mujeres en situación de vulnerabilidad desarrollen competencias y habilidades que favorecen su desarrollo personal e inserción social y laboral. La institución no tiene declarada una población objetivo, sino que proyecta el

¹ Esta Minuta ha sido elaborada por la Dirección de Presupuestos en base al informe final de la evaluación a la Fundación de Promoción y Desarrollo de la Mujer (PRODEMU) en el marco del Programa de Evaluación de la DIPRES. El contenido del informe final aprobado cumple con lo establecido en los Términos de Referencia y Bases Administrativas que reglamentan el proceso de evaluación. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del panel de evaluadores y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

² Actualmente el Directorio de la Fundación PRODEMU está compuesto por: un Presidente(a) (Directora Área Sociocultural de la Presidencia), un Vicepresidente(a) (Ministra Directora de SERNAM), un Secretario (Director Nacional de INDAP), un Tesorero(a) (Presidenta Comunidad Mujer), 3 Directores(as) (Presidente del Colegio de Asistentes Sociales de Chile, Presidenta Fundación CEM y Director Nacional de FOSIS) y un Director(a) Ejecutivo(a) Nacional.

³ La red está compuesta por un conjunto de ocho instituciones de derecho privado, sin fines de lucro, que constituyen la Red de Fundaciones, formada por: INTEGRA, PRODEMU, Fundación La Familia, Fundación Tiempos Nuevos (Museo Interactivo Mirador), Centro Cultural Matucana 100, Orquestas Juveniles e Infantiles, Artesanías de Chile y Todo Chilenter. La Red busca apoyar la ejecución de políticas tendientes a brindar y abrir oportunidades de desarrollo a niños, jóvenes y adultos que no las tienen (Fuente: www.rededefundaciones.cl).

⁴ La Fundación entiende por mujeres en situación de pobreza, aquellas mujeres que viven en hogares de los dos primeros quintiles de ingreso autónomo, definidos regionalmente. Los quintiles se definen de acuerdo a los datos obtenidos en la Encuesta Casen. Cada quintil contempla el ingreso per cápita que hay en los hogares del país, cálculo que considera el ingreso total de la familia (incluyendo a todos los miembros que reciban algún sueldo), para luego dividirlo por el número de integrantes que la componen. Fuente: PRODEMU.

⁵ La Fundación entiende por mujeres en situación de vulnerabilidad a aquellas que, aun cuando no formen parte de un hogar pobre (según definición anterior), presenten situaciones tales como ser madres solteras, jefas de hogar, víctimas de violencia intrafamiliar, o similares. Fuente: PRODEMU.

⁶ PRODEMU mantiene o ha mantenido convenios de ejecución, entre otros, con SERNAM, INDAP, Ministerio Economía, CODELCO, Chile Deportes, FOSIS, Municipios, MINEDUC, CONACE, CONADI, Gobiernos Regionales, Chile Barrio, MIDEPLAN (Chile Solidario), MINTRAB. También ejecuta actividades por medio de Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC y Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación, OTIC.

número de atenciones de acuerdo a los recursos disponibles año a año. Para el año 2007 la meta de atenciones (60.150 atenciones) alcanzó un 2,4% de la población potencial⁷.

El diseño de la Fundación se estructura en base a 3 componentes, los que a su vez se desagregan en subcomponentes o programas. Los componentes son:

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

1. **“Emprendiendo un proyecto de vida”**. Consiste en la implementación de un proceso formativo integral que permite a las participantes desenvolverse en distintos ámbitos (familiar, personal, comunitario, productivo). Los requisitos que deben cumplir las participantes son tener entre 18 y 65 años, estar en situación de pobreza, contar con la motivación y la disposición de tiempo para asistir, y saber leer y escribir.
2. **“Apoyo a la dinámica familiar para familias del Sistema Chile Solidario”**. Consiste en un taller formativo que tiene por objetivo contribuir al bienestar psicosocial de niños y niñas y de las familias por medio del fortalecimiento de las habilidades parentales en sus padres, madres y adultos a cargo de la crianza. Este programa se lleva a cabo en convenio con MIDEPLAN en el marco del Sistema Chile Solidario, que financia la intervención⁸.
3. **“Proyectos o convenios regionales asociados al Componente 1”**. Consiste en la ejecución de los proyectos (acciones de capacitación, generalmente en la forma de talleres), no vinculados a programas nacionales en convenio (subcomponentes 1 y 2) cuyos contenidos tienen relación con el área de Capacidad Emprendedora y Redes. Los proyectos se ejecutan a través de convenios suscritos por la Dirección Regional de PRODEMU y ejecutados por las Direcciones Provinciales de PRODEMU, previa conformidad programática, jurídica y financiera de las Direcciones Nacionales correspondientes. El nivel central de PRODEMU provee también el respaldo en garantía financiera que sea requerido. Los proyectos son financiados por quienes los contratan, que pueden ser municipalidades o privados.

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

1. **“Construyendo el país que queremos”**. Consiste en una intervención de carácter territorial con alcance nacional que facilita la apropiación y el ejercicio efectivo de derechos por parte de las mujeres adultas en situación de pobreza, a través de acciones de formación e información orientadas a lograr el conocimiento y apropiación de un conjunto de políticas, programas y leyes relevantes para la disminución de brechas en lo que se refiere al ejercicio de derechos de las mujeres.
2. **“Escuelas de Arte”**. Consiste en cursos de formación que tienen por objetivo que las mujeres participantes fortalezcan redes sociales mediante la gestión de iniciativas artísticas de distintas disciplinas. Los requisitos de participación son ser mayor de 16 años y cumplir con el perfil general al cual está dirigida la acción institucional⁹.

⁷ De acuerdo a la definición de población potencial de PRODEMU la población potencial asciende a un total de 2.417.646 mujeres, de acuerdo a CASEN 2006.

⁸ La selección de las familias participantes la realiza MIDEPLAN y los requisitos para participar son: ser mujer y/o hombre adulto pertenecientes al Sistema Chile Solidario, que estén a cargo de la crianza de niños, niñas y adolescentes.

⁹ Adicionalmente, el subcomponente busca la participación de terceros institucionales, ampliando la captación de recursos humanos, materiales y financieros provenientes de otras instituciones asociadas para su realización.

3. **“Formación de Líderes y Dirigentas Sociales”**. Consiste en acciones de capacitación conducentes a que las mujeres participantes fortalezcan liderazgos democráticos para el desarrollo de sus organizaciones. Se identifican a mujeres líderes con mayor trayectoria y/o pertenecientes a organizaciones, se capacita a ambos grupos en diversos aspectos de ejercicio de ciudadanía y se gestionan participativamente encuentros de diálogo y formación. Pueden participar mujeres líderes en situación de pobreza, preferentemente en el tramo etáreo 18-45 años.
4. **“Un Barrio para mi familia”**. Se desarrolla sobre la base de un convenio con Chile Barrio y FOSIS y consiste en apoyar la planificación y ejecución de proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida en el barrio sobre la base del protagonismo de los/as vecinos/as, a través de capacitación, elaboración de planes de acción y fortalecimiento de las organizaciones¹⁰. Pueden participar familias de asentamientos que presenten una solución habitacional de radicación y erradicación, focalizadas y seleccionadas por el Programa Chile Barrio.
5. **“Proyectos o convenios regionales asociados al componente 2”**. Consiste en el desarrollo de proyectos no vinculados a programas nacionales en convenio (subcomponentes 1, 2, 3 y 4), gestionados por las regiones y/o provincias. Al igual que en el componente 1, las Direcciones Regionales y Provinciales de PRODEMU gestionan el desarrollo de proyectos con terceros vinculados con el propósito del componente 2. Los proyectos son financiados por quienes los contratan, que pueden ser municipalidades o privados.

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

1. **“Abriendo puertas al mundo del trabajo”**. Consiste en acciones de capacitación modularizadas cuyo objetivo es que las mujeres participantes desarrollen sus competencias de empleabilidad para desempeñarse en una actividad económico - productiva (dependiente o por cuenta propia). Los requisitos exigidos a las participantes es tener entre 18 y 50 años, estar en situación de pobreza, encontrarse desempleadas o buscar reinsertarse en el mercado del trabajo.
2. **“Capacitación en oficios”**. Consiste en acciones de capacitación que buscan que las mujeres participantes desarrollen competencias laborales y de empleabilidad que les permitan desempeñarse en un oficio, ya sea éste de carácter dependiente o para el ejercicio por cuenta propia. Se desarrolla con recursos de CODELCO¹¹ y se licita la ejecución de cursos a OTEC por parte de una OTIC. Los requisitos de participación exigidos son: ser mujer y contar con interés declarado en capacitarse, a fin de trabajar de manera remunerada; encontrarse cesantes, buscando trabajo por primera vez o subempleadas; que se ubiquen, preferentemente, en el rango de edad comprendido entre los 18 y 45 años de edad; y cumplir, cuando así sea necesario, con las exigencias asociadas al oficio específico.
3. **“Desarrollo de Competencias laborales para mujeres Chile solidario”**. Consiste en la entrega de cursos de capacitación para el desarrollo de competencias y de oficios para mujeres pertenecientes al Programa Chile Solidario. Se desarrolla con recursos transferidos por el Ministerio del Trabajo. La selección de las participantes la

¹⁰ Junto con ello, se contempla un fondo de iniciativas, cuyos recursos son traspasados directamente por Fosis a los beneficiarios(as), a través del financiamiento de proyectos autogestionados.

¹¹ Cabe señalar, que la realización de las actividades de “Capacitación en Oficio” se hace gracias a los aportes financieros entregados anualmente por CODELCO, que provienen de sus remanentes de franquicia tributaria. Según establece la ley, estos aportes son traspasados a un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC), cuya función es promover, organizar y supervisar programas de capacitación. Desde allí se adjudican vía licitación a las OTEC.

realiza MIDEPLAN, de acuerdo a los requisitos de ser mujeres pertenecientes al Sistema Chile Solidario, tener entre 18 y 55 años, contar con escolaridad acorde al oficio en el que se van a capacitar, ser residentes en las comunas focalizadas y expresar voluntad de capacitarse con miras a mejorar sus posibilidades de inserción laboral¹².

4. **“Mejorando mi negocio”**. Se trata de un subcomponente con una duración de 120 hrs. para realizar acciones de capacitación y asistencia técnica para la elaboración de un plan de negocios y 3 semanas para operar un fondo de apoyo a las participantes. Tiene por objetivo el fomento de iniciativas productivas, con carácter de microemprendimiento, ya existentes - ya sea individuales y/o asociativas - que buscan consolidarse. El subcomponente intenciona la sociedad y coordinación con otros servicios públicos y privados vinculados a la temática, a fin de fortalecer el cumplimiento de sus objetivos. Los requisitos de participación son: ser mujer en situación de pobreza, de zonas urbanas, tener entre 18 y 60 años, contar con una iniciativa formal o informal con actividades de producción y/o venta no inferior a los 6 meses, que requieran apoyo para que su negocio sea estable y sostenido. El subcomponente contempla recursos para contratar a un especialista externo PRODEMU para llevar a cabo la asistencia técnica y especialidades necesarias para fortalecer los emprendimientos.
5. **“Capacitación y Formación para mujeres rurales”**. Consiste en la entrega de cursos de capacitación y el desarrollo de unidades económico-productivas destinadas a la generación de ingresos, cuyo objetivo es que las mujeres rurales asociadas amplíen destrezas, habilidades y conocimientos. Se desarrolla en convenio con INDAP, que lo financia desde el año 1992. Este subcomponente considera una intervención de hasta tres años, durante los cuales los grupos de mujeres rurales usuarias de INDAP, se capacitan en cuatro áreas temáticas¹³. Este convenio es la intervención más compleja en cuanto a gestión que realiza PRODEMU¹⁴. La selección de las participantes la lleva a cabo INDAP y los requisitos exigidos son: ser mujer residente en localidades rurales pobres que cumplan el perfil de usuarias de INDAP, ser mayor de 18 años, tener salud compatible con las actividades productivas y tener disponibilidad de tiempo para desarrollar la actividad.
6. **“Proyectos o convenios regionales asociados al componente 3”**. Tiene por objetivo desarrollar proyectos no vinculados a programas nacionales (subcomponentes 1, 2, 3, 4 y 5), gestionados por las regiones y provincias y que adhieren a los objetivos del componente 3 Autonomía Económica. Los proyectos son financiados por quienes los contratan, que pueden ser municipalidades o privados.

2. Resultados de la evaluación

El diagnóstico de la situación inicial que justificó la creación de PRODEMU está adecuadamente identificado, justificado y se mantiene vigente actualmente. Los datos proporcionados por la encuesta CASEN 2006 así lo confirman. En efecto, el problema base que se identifica: la situación de inequidad de género que afecta diferenciadamente a mujeres en situación de pobreza, continúa siendo una realidad, que aqueja

¹² Sin perjuicio de ello, cada curso podrá determinar requisitos adicionales de edad y escolaridad, dependiendo del desenlace proyectado.

¹³ Técnico-productiva, gestión, formación personal y desarrollo organizacional, e implementan una unidad de producción agropecuaria.

¹⁴ Considera recursos para un equipo profesional en el nivel central y para el contrato de una Coordinadora Campesina de Área (CCA), como responsable del trabajo de un módulo. Su trabajo incluye la coordinación con los servicios técnicos de INDAP, y el contrato de especialista para entregar capacitación o asistencia técnica.

aproximadamente a 739.600 mujeres¹⁵. PRODEMU ha evolucionado con el tiempo, ajustando su oferta programática, cambiando énfasis (las intervenciones se complejizaron en su diseño socioeducativo, con nuevos contenidos y mayores sesiones), contenidos, formas de producción de los componentes y coberturas, su estructura y recursos organizacionales, hacia a una propuesta de intervención que pone más énfasis en la calidad que en la cobertura. Este rediseño es valioso desde el punto de vista de considerar a la Fundación como una institución que se proyecta hacia la búsqueda de impacto¹⁶ y no sólo hacia la oferta de servicios. SERNAM está abocado al diseño de la política pública hacia las mujeres y menos a la intervención, siendo PRODEMU la única institución, con financiamiento público, que trabaja casi¹⁷ exclusivamente con beneficiarios mujeres en situación de pobreza o vulnerabilidad.

PRODEMU no cuenta con una adecuada definición de su población potencial, puesto que por una parte define como población potencial a las mujeres entre 15 y 65 años en situación de pobreza y que potencialmente se ven afectadas por inequidades de género, es decir, por situaciones de exclusión social y de falta de oportunidades de desarrollo derivadas de su condición de ser mujeres y pobres. Por otra parte, declara como población potencial a las mujeres en situación de vulnerabilidad, lo que permite incluir a mujeres que no siendo pobres, presenten situaciones de desmedro, por ejemplo, violencia intrafamiliar, madres solteras y mujeres jefas de hogar. PRODEMU utiliza indistintamente ambas definiciones, lo que no permite conocer la cuantificación efectiva de su población potencial¹⁸.

A pesar de proyectar el número de atenciones de acuerdo a los recursos disponibles año a año, PRODEMU no tiene definida una población objetivo. Ello afecta el diseño de los criterios de focalización y los mecanismos de selección de beneficiarias de modo de cumplir de mejor forma su propósito.

En el marco de esta evaluación se realizó un estudio complementario que permitió caracterizar parcialmente a las mujeres beneficiarias¹⁹ ya que el sistema de registro de información de variables básicas de PRODEMU no cuenta con información respecto de ingresos, de manera de poder evaluar estadísticamente si las beneficiarias corresponden efectivamente a población perteneciente a los dos primeros quintiles. No obstante, la información disponible a partir del año 2007, indica que 64% de las mujeres beneficiarias declara no estar trabajando, lo que se considera adecuado de acuerdo a los objetivos de PRODEMU de cerrar brechas de inequidad a través de habilitar a las mujeres, tanto aquellas desempleadas como inactivas, para que se puedan incorporar adecuadamente al mercado laboral.

La evaluación considera que el diseño del programa es consistente con la necesidad de abordar la causa del problema/necesidad que justifica la intervención: la situación de inequidad de género que afecta a las mujeres en situación de pobreza, que se expresa en una desigual participación en el mercado laboral, participación en los procesos de toma de decisiones y acceso a oportunidades. A nivel de diseño, los tres componentes son complementarios: se parte de trabajar y estimular el desarrollo más bien personal de las

¹⁵ Mujeres entre 15 y 65 años en situación de pobreza según criterio de línea de pobreza de acuerdo a CASEN 2006.

¹⁶ Colaborar en la superación de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres.

¹⁷ En el subcomponente "Apoyo a la Dinámica Familiar" del Componente 1, realizado en convenio con Chile Solidario, se atiende a hombres miembros de las familias beneficiarias.

¹⁸ Por ello la población potencial de PRODEMU, cuantificada para esta evaluación, podría estar subestimada al no considerar a las mujeres en situación de vulnerabilidad, ya que se utilizó la definición de población potencial en términos de pobreza de las mujeres entre 15 y 65 años.

¹⁹Pincheira, N. "Estudio Complementario Evaluación PRODEMU. Caracterización población potencial y efectiva", junio 2008.

beneficiarias, se pasa por el fomento de su capital social y ciudadanía, y se termina por la estimulación de su autonomía financiera. A pesar de ello, hay una ausencia de mecanismos que aseguren la integralidad y coherencia del paso de las beneficiarias por los tres componentes. En efecto, PRODEMU no asegura que la participación de las beneficiarias, en los diferentes componentes y subcomponentes, siga la lógica del diseño y del proceso de aprendizaje señalado, lo que es evaluado como un factor negativo.

Si bien se considera pertinente el diseño de los tres componentes, se constata una dispersión programática y temática, que se refleja en la implementación de 11 subcomponentes nacionales diferentes, a los que se debe sumar un conjunto de proyectos o convenios regionales, alineados temáticamente con cada componente. Esta excesiva cantidad de programas y proyectos, diluyen la focalización temática de PRODEMU y tensionan la relación del diagnóstico de la situación-problema que justifica la intervención de la Fundación, con el diseño de las soluciones seleccionadas.

Por otra parte, se constata una ausencia de indicadores considerados relevantes para medir el nivel del logro de PRODEMU²⁰. También se observa que los supuestos no cubren aspectos relevantes, tales como la permanencia en el tiempo de los convenios con terceros, los que permiten el desarrollo y ejecución íntegra de algunos subcomponentes.

La mayor parte de los criterios de selección de beneficiarias actualmente planteados por los subcomponentes son de difícil verificación, y dejan espacio a criterios subjetivos, no formalizados ni estandarizados²¹. No existen tampoco los instrumentos para su adecuada implementación. No obstante, PRODEMU focaliza en territorios con localidades pobres.

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

PRODEMU ha construido un procedimiento estandarizado para coordinar el diseño de los subcomponentes, ejecución, seguimiento y evaluación. En efecto, el nivel central actualiza el diseño de cada uno de los subcomponentes y genera guías detalladas de contenidos, procedimientos y metodologías, además de asignar coberturas y presupuestos. De este modo, el nivel local, expresado en las Direcciones Provinciales de PRODEMU tiene directrices claras para ejecutar las acciones.

PRODEMU es una fundación de derecho privado, con aportes regulares provenientes del Presupuesto de SERNAM y otras instituciones públicas con los cuales posee convenios. Se considera que esta figura jurídica es adecuada para cumplir el propósito de la institución, ya que, al tratarse de una institución ejecutora de programas de formación para el empoderamiento de mujeres en situación de pobreza, el carácter de fundación le otorga la flexibilidad institucional necesaria para ajustarse a las necesidades de su

²⁰ Como por ejemplo, los indicadores "Porcentaje de mujeres atendidas por la Fundación respecto de la población potencial", "Porcentaje de mujeres atendidas por la Fundación respecto de la población objetivo" y "Tasa de variación anual del número de atenciones". Solo permiten medir cobertura, sin existir indicadores de resultado.

²¹ Por ejemplo, en el subcomponente "Mejorando mi negocio" tiene como requisito que las mujeres tengan potencial emprendedor. A pesar de que se considera como positivo la exigencia de requisitos adicionales para los subcomponentes en particular, el extender y diversificar demasiado los requisitos de los programas puede contribuir a dificultar el trabajo de las gestoras.

población objetivo, lo que permite adecuarse a las necesidades y características de las usuarias con mayor rapidez, como también generar alianzas y recaudar aportes para ampliar la cobertura y el rango de acción de los programas²².

No obstante, algunas de sus ventajas operacionales se están perdiendo debido a la reciente exigencia de la Contraloría General de la República al SERNAM, de que la Fundación rinda cuenta del gasto a través de mecanismos y procedimientos de rendición de gastos más complejos, que toman más tiempo y que son distintos a los que han sido aplicados, debido a su condición jurídica. Ello implica que se requieren mayores esfuerzos para construir conjuntamente, entre SERNAM y PRODEMU, un sistema de rendición y control que, siendo riguroso y transparente, pueda ser lo suficientemente flexible y simplificado para que no absorba el tiempo de ejecución de los componentes por parte de los equipos.

Otra ventaja de PRODEMU es tener cobertura a nivel de todas las provincias del país y de trabajar esencialmente para una población potencial, que se focaliza en las mujeres en situación de pobreza, no existiendo otro organismo público o privado que pueda presentar tales características.

En este marco, se considera que la Fundación no ha aprovechado suficientemente las oportunidades que le brinda esta figura jurídica para recaudar aportes de organizaciones privadas y posicionarse como una entidad profesional y especializada en el desarrollo de una propuesta socioeducativa para que las mujeres que viven en situación de pobreza puedan adquirir las capacidades que les permitan mejorar su calidad de vida. En efecto, esta institución ha construido una identidad pública asociada a un organismo de gobierno, más que a una fundación de la sociedad civil que recibe recursos públicos. De hecho, su directorio tiene una mayoría de representantes de gobierno, en relación a representantes de la sociedad civil²³.

Dentro de los procesos de rediseño institucional, en el año 2006 PRODEMU contrató a un conjunto de los encargados de la implementación de la oferta programática en terreno²⁴, decisión que se considera apropiada ya que permite un mayor control sobre la calidad y seguimiento de las orientaciones estratégicas diseñadas por la institución. Al mismo tiempo, posibilita el desarrollo de una política de recursos humanos que promueva la evaluación y perfeccionamiento del personal. Dado que esta política recién se está implementando a partir del año 2007, la evaluación no pudo verificar su efectividad.

Tanto por el propósito de la Fundación como por su población objetivo, ésta se vincula con la misión de diversos organismos públicos. En particular, con el Servicio Nacional de la Mujer²⁵, además que depende de él para efectos de la canalización y rendición de los recursos. Las acciones de SERNAM y PRODEMU se complementan, existiendo una

²² Algunas de las flexibilidades son que la Fundación cuenta con personal contratado por el código del trabajo y posee patrimonio propio. Estudios realizados en Chile muestran que las mayores ventajas en términos de operación de las instituciones sin fines de lucro, se originan en su flexibilidad operativa y presupuestaria, lo que les permite adecuarse eficientemente a las circunstancias de su entorno. En: Irarrázaval, I. y Guzmán, J., "Incentivos tributarios para instituciones sin fines de lucro: análisis de la experiencia internacional". En: CEP, *Estudios Públicos* Nº 77, verano 2000.

²³ Otras fundaciones o corporaciones del mismo origen que forman parte de la Red de Fundaciones de la Presidencia, tienen una mayor presencia de representantes de la sociedad civil o del sector privado en sus directorios. Es el caso de Artesanías de Chile (6 directores del mundo privado vs 4 del sector público), Corporación Matucana 100 (5 vs 2), Orquestas Juveniles (8 vs 3), Integra (4 vs 3), Tiempos Nuevos-MIM (5 vs 4).

²⁴ El cambio implementado contempló pasar de contar con 1.500 monitores externos a 202 Gestoras de Formación y Capacitación. Este cambio busca un mejoramiento de la calidad en el traspaso y transferencia de los servicios a las mujeres, procurando la capacitación y formación más adecuada para el personal a cargo de la ejecución de los programas.

²⁵ Su mandato es la coordinación y promoción de políticas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a partir de un diagnóstico de la sociedad desde la perspectiva de género.

coordinación que se concreta a partir de 2007, en una agenda de trabajo común, que se orienta fundamentalmente a la coordinación operativa entre programas y actividades. En este sentido, no se trata de una política de alianza estratégica, desaprovechando oportunidades relevantes de otorgarse valor para un mejor resultado hacia la población objetivo que comparten²⁶.

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

En términos de producción, el Componente 2 “Capital Social y Ciudadanía”, es el más relevante, representando casi el 50 % del total de las prestaciones proporcionadas por la Fundación, llegando a las 24.497 atenciones el año 2007²⁷. Cabe señalar, que se registra una reducción en el número de atenciones de los componentes en el período de evaluación de un 45%, pasando de un total de 85.682 atenciones en el año 2004, a un total de 47.469 en el año 2007, lo que corresponde a una caída de los componentes 1 y 2²⁸. Las razones que explican estas variaciones negativas en la producción tienen su origen en los cambios institucionales implementados a partir del año 2007, como consecuencia del proceso de planificación estratégica 2006-2010, donde se decidió internalizar la ejecución de los programas denominados institucionales.

Durante el período de evaluación se ha beneficiado a un total de 139.646 mujeres, las que en un 70% se concentran entre los 25 y los 54 años. La calidad de la información registrada por los datos del SIGEP²⁹ impide una caracterización más detallada de las beneficiarias. La cobertura de la Fundación respecto de su población potencial es baja, siendo para el año 2007 igual a 3,1%. Las mayores coberturas se observan en las regiones XI, XII y III (31%, 19% y 14%, respectivamente), mientras que las regiones VII y VIII alcanzan coberturas menores al 2%.

No es posible determinar la correcta focalización de los programas en términos de nivel de ingreso, por cuanto la información que se registra en la ficha de inscripción no permite conocer el ingreso per cápita del hogar.

Se observa una reducción en el número de beneficiarios egresados³⁰ a nivel nacional de 66%, pasando de más de 60 mil en 2006 a cerca de 21 mil el año 2007. Esto se relaciona con el período en que se elabora y pone en marcha el Plan Estratégico 2006-2010. El análisis por componente indica que en el mismo periodo, la reducción de los beneficiarios egresados fue de 17% y 79% para los componentes 1 y 2 respectivamente, mientras que el componente 3 muestra un incremento de 23% en los beneficiarios egresados.

²⁶ De acuerdo a la evaluación, es relevante transitar de una coordinación instrumental a una estratégica que, respetando el estatuto de cada institución (servicio público frente a fundación de derecho privado), recoja el conocimiento acumulado y experticia institucional de cada una para aportar en la profundización del diagnóstico y propuestas de políticas públicas que contribuyan a la disminución de las brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza.

²⁷ En términos de gasto, el componente 2 tiene una participación promedio de 40% en el periodo de evaluación.

²⁸ En el componente 3 se observa un alza de 24% de las atenciones en el periodo de evaluación.

²⁹ Sistema de Gestión y Planificación, PRODEMU.

³⁰ Se entiende por beneficiarios egresados aquellos que finalizaron el curso de capacitación o intervención específica del programa.

Las tasas de egreso mejoraron significativamente a partir del año 2006, llegando a valores sobre el 90% a nivel nacional ese mismo año³¹. Dicha tasa se incrementó a 94% el año 2007 donde los tres componentes presentan un comportamiento similar.

Con base a los indicadores existentes a nivel del logro del propósito de PRODEMU, no es posible analizar adecuadamente el cumplimiento del mismo. Ello debido principalmente a la ausencia de indicadores de eficacia en términos de resultados intermedios y finales (los que deben ser analizados con metodología de evaluación de impacto).

Con respecto a las mediciones de calidad de los servicios prestados, se destaca positivamente los resultados de la Fundación en relación al grado de satisfacción que las beneficiarias manifiestan. El porcentaje de mujeres que se declara satisfecha con los beneficios recibidos respecto del total de mujeres egresadas es de 93% en promedio en el periodo 2004-2007³².

La Fundación PRODEMU tiene como principal fuente de financiamiento las asignaciones específicas realizadas por SERNAM. Entre 20-30% del financiamiento proviene de otras instituciones públicas, con las que PRODEMU tiene establecidos convenios (como INDAP y MIDEPLAN). Los aportes extrapresupuestarios, son mínimos, no alcanzando el 2% en ninguno de los años del período de evaluación. Estos últimos corresponden a convenios establecidos a nivel provincial o regional con los municipios o privados para la ejecución de algún programa.

En relación a la evolución de los aportes, el aporte fiscal destinado a la Fundación ha crecido en un 5,5% en el período 2004-2007, llegando a \$6.266 millones en 2007.

El gasto total alcanzó \$6.688 millones el año 2007, creciendo un 14,4% respecto del 2004. En relación al gasto por componente, la mayor proporción de los recursos se destinan al segundo y tercer componente, cada uno de ellos con alrededor del 40% del gasto en producción. Los programas del primer componente sólo utilizan un 20% de los recursos. En términos de la evolución, es posible apreciar que el gasto del componente 3 crece un 43%, lo que es consistente con el incremento en el nivel de producción y el número de beneficiarios para dicho componente. Por su parte, el gasto del componente 1 crece un 9%, mientras que el gasto del componente 2 se reduce un 1,4%.

En términos de la eficiencia, la Fundación muestra un crecimiento del gasto por unidad de producto. En primer lugar, el gasto promedio por taller registra un alza de 71% en el periodo de evaluación, con un valor de \$4,3 millones por taller el año 2007. Al hacer el análisis por componente se observan diferencias significativas en la tendencia del indicador, donde llama la atención el incremento del gasto por taller del componente dos de 226% en el período 2004-2007, con un valor de \$9,5 millones este último año. El indicador para los componentes 1 y 3 creció 68% y 24%, respectivamente, con valores al 2007 de \$2,6 y \$3,9 millones. Las razones de estas variaciones tienen relación principalmente con el cambio ocurrido en la oferta programática (intervenciones más complejas y de mayor duración) y el modo de operación implementado a partir del año 2007.

³¹ Para los años 2004 y 2005 las tasas de egreso a nivel nacional fueron de 50% y 28%, respectivamente.

³² Fuente: Evaluación Anual de Programas Nacionales. Se trata de estudios externos (excepto para el año 2005 donde se hizo una evaluación interna) que contemplan encuestas a prácticamente al total de beneficiarias egresadas.

El año 2007 el gasto promedio por beneficiaria fue de 262 mil pesos, lo que representa un alza de 94% respecto de 2004. No se obtuvo información del gasto promedio de otros programas similares.

Los gastos de administración estimados en el marco de esta evaluación³³ tuvieron un incremento de 25% en el periodo de evaluación, alcanzando en 2007 un 17% respecto del gasto total, con un total de 1.217 millones de pesos el año 2007. El crecimiento de los gastos de administración ha sido a una tasa más alta que el gasto total, lo que se evalúa negativamente. El alza en los gastos administrativos se explica por un aumento de 40% en los gastos de personal que ha venido ocurriendo desde el 2006, los que llegaron el año 2007 a 841 millones de pesos. Esto se debe a la implementación del Plan Estratégico 2006-2010, que cambia la oferta programática y la forma de operar, fortaleciendo la labor de las gestoras y apoyándose en ellas para asegurar el aumento en la calidad de los programas.

Es destacable el alto valor de ejecución presupuestaria. En el periodo evaluado el indicador alcanzó en promedio un 99%.

El problema o necesidad que dio origen a PRODEMU sigue existiendo, prácticamente un millón de mujeres en situación de pobreza se enfrenta a condiciones de inequidad que afectan el ámbito personal, social y laboral. Por su parte, PRODEMU es la única institución con financiamiento público que trabaja casi exclusivamente con beneficiarios mujeres, y dados sus lineamientos estratégicos se justifica su dependencia financiera de SERNAM, servicio más abocado al diseño y coordinación de la política pública hacia este grupo.

3. Principales Recomendaciones

1. Fortalecer la vinculación y coordinación con SERNAM, estableciendo acuerdos estratégicos de trabajo para la acción en la disminución de brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza, que se traduzcan en el mediano plazo en políticas públicas. En este sentido, se propone que, junto con la coordinación operativa que se ha alcanzado y que apunta a desarrollar complementariedades y evitar duplicaciones, se elabore un acuerdo marco de trabajo que incluya el trabajo conjunto en el campo señalado, los mecanismos de coordinación que permitan a SERNAM conocer el plan de trabajo que sustenta el presupuesto público que es transferido a PRODEMU anualmente por su intermedio y cuya ejecución debe respaldar, y las evaluaciones que se realizan anualmente a su gestión.
2. Explicitar y ordenar la definición de la población potencial de la Fundación. La definición de población potencial como las mujeres en situación de vulnerabilidad, es una definición más comprensiva, que permite incluir a mujeres que no siendo pobres, presenten situaciones de desmedro, por ejemplo, violencia intrafamiliar, madres solteras y mujeres jefas de hogar.
3. Definir la población objetivo de PRODEMU, a objeto de contar con las herramientas y metodologías que permitan focalizar adecuadamente la gestión de la Fundación y la posterior verificación de la eficacia de los instrumentos de selección de beneficiarias. Se recomienda que dicha definición se acote a aquellas mujeres sin actividad

³³ Se consideró personal, arriendo, consumos básicos y compra de activos fijos de Casa Matriz.

declarada en la población económicamente activa, que son actualmente el público mayoritario de PRODEMU.

4. Revisar el diseño de la oferta programática de la institución a partir del concepto de empoderamiento de las mujeres en situación de pobreza, de manera de evitar la actual dispersión temática y desarrollar programas que se articulen con mayor capacidad de escalabilidad, particularmente en el componente 3. Este concepto orientador representa la mayor experticia de la propia Fundación y permite especializar a los recursos humanos de la institución en un solo ámbito y por tanto entregar una formación de calidad.
5. Formalizar el ingreso de las beneficiarias en el sentido que se cuente con el diseño de un plan de ingreso que establezca un orden secuencial e incluso prerrequisitos para el paso de las beneficiarias por los diferentes componentes y subcomponentes. Ello puede requerir modificaciones al diseño de la ficha de caracterización o una modificación al uso de la misma. Esta situación no debería quedar a criterio de las gestoras u de otros funcionarios sin que se cuente con una metodología o un procedimiento estandarizado y formalizado al respecto.
6. En concordancia con la recomendación anterior, revisar los criterios de focalización y selección con el objetivo de simplificarlos y formularlos para no dejar espacios a la aplicación de criterios subjetivos en la selección de beneficiarias. Se hace necesario crear instrumentos que promuevan una implementación objetiva de los criterios de focalización definidos. Dado el acuerdo firmado con MIDEPLAN para compartir información sobre las usuarias de los programas, se recomienda (una vez que esto ocurra) utilizar el puntaje de la Ficha de Protección Social como primer criterio de focalización, utilizando como puntaje de corte aquel que permita seleccionar mujeres en el primer y segundo quintil. Por su parte, en relación a los programas en los cuales la fundación firma convenios (INDAP, MIDEPLAN), es importante que las gestoras y los mecanismos de evaluación institucional existentes estén atentos a detectar cambios en el perfil de las beneficiarias propuestas por las instituciones mandantes que las alejen de la población potencial de la Fundación.
7. Se recomienda que, frente a los controles de la rendición de gastos que solicita la Contraloría General de la República, se analicen, diseñen e implementen mecanismos y procedimientos administrativos que estandaricen y faciliten al personal de PRODEMU su adecuado cumplimiento y ejecución. Por ejemplo, realizar rendiciones bi-mensuales, reasignar funciones administrativas, introducir más tecnología (PC, sistemas informáticos), rediseñar procesos de rendiciones. A esto, debería agregarse, que si PRODEMU reduce el número de programas y proyectos, de acuerdo a recomendaciones anteriores, también debería reducirse la carga de trabajo por rendiciones.
8. Se recomienda desarrollar un plan de posicionamiento de la Fundación, como institución “experta” en el trabajo por enfrentar las brechas de inequidad que viven las mujeres en situación de pobreza, de manera de ampliar las alianzas hacia el sector privado y de la sociedad civil y, de esa manera, poder ampliar su quehacer. Como un primer paso en esta dirección, se recomienda desarrollar un proceso de sistematización del modelo de intervención a través de la propuesta socioeducativa que lleva adelante la institución, de forma de poder comunicar con claridad su propuesta, aprendizajes y recursos con que cuenta.

9. En esta misma dirección, se recomienda desarrollar una política de alianzas hacia el sector privado, que permita avanzar en la ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento. En este campo, es relevante buscar formas y canales innovadores que hagan atractiva la propuesta programática para este sector.
10. Mejorar de sistema de registro de beneficiarias, de forma de realizar una adecuada caracterización de las mismas lo que permitirá realizar análisis de mejor calidad en relación al éxito de los programas en el cumplimiento de sus objetivos. Ello conlleva continuar el proceso de mejora del SIGEP, de manera que la institución pueda acceder y contar con facilidad con la información de sus usuarias, para poder verificar el cumplimiento de los criterios de selección de los programas, así como construir la línea de base. En esta materia PRODEMU se encuentra actualmente perfeccionando dicho sistema mediante el levantamiento de la línea base.
11. Realizar un estudio de impacto (que incluya grupo de control), del quehacer de la institución para verificar el cumplimiento del propósito y el aporte al cumplimiento del fin. Como la expectativa institucional es de aportar al cambio de percepciones y de prácticas de las mujeres para acortar las brechas de inequidad de género existentes en la sociedad, no basta con la evaluación de resultados de las actividades realizadas.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN
RESPONSABLE**

AGOSTO 2008



GOBIERNO DE CHILE
SERVICIO NACIONAL
DE LA MUJER

SANTIAGO, Agosto 11 de 2008.

Nº 00 1910

Señora:

Heidi Berner H.

Jefa de División de Control de Gestión

Dirección de Presupuestos

PRESENTE

De mi consideración:

En respuesta a su misiva de fecha 30 de julio, referente al Informe final preparado por el panel de evaluación del Programa de Promoción y Desarrollo de la Mujer. El Servicio Nacional de la Mujer tiene las siguientes observaciones a las recomendaciones de la DIPRES.

1. *Recomendaciones a nivel de diseño:* Nos parecen adecuadas las recomendaciones que hace el panel de expertos.
2. *Recomendaciones del panel a Nivel de Gestión:* nos parece imprecisa la sugerencia de que la Fundación deberá posicionarse como institución experta en el trabajo de enfrentar las brechas de inequidad que viven las mujeres en situación de pobreza, ello por tres razones:
 - 2.1. Ya existe en la administración pública, la institucionalidad que tiene como mandato diseñar, proponer y coordinar políticas planes, medidas y reformas legales conducentes a la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres y a disminuir prácticas discriminatorias en el proceso de desarrollo político, social, económico y cultural del país; esta misión le corresponde a Sernam.
 - 2.2. Nos parece muy apropiada la sugerencia del panel de expertos que indica que si la Fundación Prodemu, hace un esfuerzo de sistematización de su experiencia de trabajo con mujeres pobres y si logra, tal como se lo sugiere el panel, medir impacto de su intervención incorporando variables complementarias a la percepción de las usuarias de programas y con ello logra validar un modelo de intervención socioeducativa que permita paliar las



GOBIERNO DE CHILE
SERVICIO NACIONAL
DE LA MUJER

consecuencias que produce en la trayectoria de vida de una mujer no sólo su condición de pobreza, sino también los múltiples cruces entre género y pobreza, podría ser que la Fundación pudiera posicionarse como institución experta en el manejo de un modelo de intervención que permiten disminuir las implicancias que tiene en las mujeres pobres el sistema sexo género en Chile.

2.3. La expertise institucional para la disminución de brechas de género contiene un conjunto de elementos, entre ellos podrían mencionarse los siguientes:


2.3.1 La capacidad para visibilizar las inequidades de género y aportar un marco teórico de comprensión de las mismas.

2.3.2 La facultad de sugerir caminos de acción en otros para contribuir a la solución, en todos los niveles posibles, a corto, mediano y largo plazo.

2.3.3 La facultad y capacidad para poner en acción un conjunto de acciones que permitan conducir a un cambio tanto en las condiciones como en la situación de las mujeres.

.3. *Respecto del proceso de Evaluación realizado por el Panel de Expertos:* en términos globales nos parece que este se desarrollo adecuadamente.

Le saluda cordialmente,


GONZALO BLANCO LOBOS
SUBDIRECTOR (S)
SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER

VVV/ mes

Incluye: Respuesta Institucional Evaluación Programa de Promoción y Desarrollo de la Mujer
Fundación Prodemu

c.c. :

Desarrollo Regional y Local

Archivo



Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer, PRODEMU

www.prodemu.cl / prodemu@prodemu.cl

**RESPUESTA INSTITUCIONAL
EVALUACIÓN PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA
MUJER
FUNDACIÓN PRODEMU**

AGOSTO 2008

Tal y como señala el panel de expertos en el informe final de la evaluación, la Fundación PRODEMU, a lo largo de su historia, ha ido enfrentado su gestión y evolución en concordancia con los cambios que han tenido las mujeres del país, en cuanto a sus necesidades y demandas; es por ello, que se han ajustado sus ofertas programáticas, sus coberturas, su estructura y recursos organizacionales. En este sentido, la evaluación realizada por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, ha venido a aportar una nueva mirada, que contribuirá a la Institución con elementos de análisis, juicios críticos y propuestas sobre su quehacer, que permitirán reforzar el proceso de modernización que viene desarrollando desde el año 2006, y que se ha plasmado en el Plan Estratégico 2006-2010.

Es por ello que la Fundación valora positivamente, tanto el trabajo del panel de expertos a cargo de la presente evaluación y del equipo del Departamento de Evaluación de la Dirección de Presupuestos, así como los resultados obtenidos de este proceso.

Respecto de los contenidos y resultados de la evaluación, la institución señala lo siguiente:

I.- Primero, concordamos plenamente con lo concluido respecto de la justificación de la continuidad del programa, por cuanto, efectivamente el problema que dio origen a la Institución, a saber, las brechas de inequidad que afectan a las mujeres en situación de pobreza y vulnerabilidad, sigue vigente; y la Fundación PRODEMU, es el único organismo, con financiamiento estatal, cuyo público objetivo está conformado de manera exclusiva por mujeres en las condiciones señaladas, las que a la fecha, según datos CASEN, llegan a casi un millón de personas.

II.- Segundo, coincidimos con que es totalmente factible la sostenibilidad de la Fundación en el tiempo, tanto por el grado de cumplimiento de nuestros objetivos en las actuales condiciones de operación; por la consolidación de un modelo de gestión; por la cobertura a nivel nacional con localización provincial; por el reordenamiento de nuestros recursos humanos en busca de mayor calidad y porque hemos avanzado en el establecimiento de alianzas con organismo públicos y privados, que complementan nuestra labor.

III.- Tercero, respecto de las conclusiones y recomendaciones de diseño:

a) Destacamos que, pese a algunas observaciones, el panel considera que el diseño del programa es apropiado para abordar el problema que lo origina y presenta un diseño coherente a nivel de objetivos, medición de logros y factores externos que inciden en el programa.

b) Concordamos con la recomendación de revisar las definiciones de población potencial y objetivo, así como de generar y afinar instrumentos de focalización, selección e ingreso de participantes.

Sin embargo, debemos dejar establecido que resulta restrictiva la sugerencia de priorizar mujeres sin actividad declarada en la Población Económicamente Activa (PEA).

Lo anterior, porque la experiencia acumulada por PRODEMU indica que:

- La gran mayoría de sus participantes no está integrada a la PEA (67% según datos año 2006)
- Sin embargo, un 33% de las participantes son parte de la PEA, pero un porcentaje importante, están desempleadas o realizando una actividad precaria en el propio hogar (aproximadamente el 60% de las que trabajan),

Por lo tanto, estas últimas necesitan herramientas para salir a buscar empleo y requieren de apoyo como el entregado por nuestros programas. En este sentido, la ventaja comparativa de PRODEMU no es tanto el hecho de trabajar con mujeres económicamente inactivas, sino el de trabajar con las mujeres en sus espacios de residencia. Esto es lo que permite conocerlas, y recoger la diversidad de sus necesidades.

c) En cuanto al juicio del Panel, respecto de que la Institución no ha diseñado criterios adecuados para la asignación de recursos entre las regiones, los componentes y al interior de los componentes, debemos señalar que todavía existe población potencial en cada una de las regiones atendidas, por lo tanto no ha sido necesario discriminar diferenciadamente la distribución de recursos, en tanto no existe todavía demanda diferenciada de población potencial.

d) Respecto de la recomendación de diseñar una política de participación de las beneficiarias, la Fundación recoge la sugerencia, y diseñará los mecanismos que les permita participar durante los procesos formativos.

e) La propuesta de aplicar a los programas el concepto de “empoderamiento de las mujeres en situación de pobreza”, es totalmente afín a la Misión de PRODEMU, y se alinea con el rediseño programático realizado el 2006 e implementado en el 2007. Entendiendo que el empoderamiento es un proceso de construcción de la autonomía y capacidad de acción en los planos personal, económico y ciudadano de las mujeres. Por ello, es de suma importancia la integralidad y complementariedad de nuestra actual oferta programática, porque ofrece alternativas para cada uno de los tres planos señalados.

IV.- Cuarto, respecto de las conclusiones y recomendaciones de gestión y organización:

a) La Fundación coincide plenamente con las conclusiones en este ámbito, que apuntan a establecer que PRODEMU se ha consolidado institucionalmente, lo que se ha visto reflejado en las reformulaciones de su diseño, tanto en lo relativo a incorporar transversalmente la perspectiva de género, como a proyectarse hacia la búsqueda de impacto y no sólo a la prestación de servicios. Esta consolidación se basa también en una permanente mejoría de sus prácticas de gestión, la generación de políticas de recursos humanos y el seguimiento de la gestión.

b) Interesa destacar, la valoración que se hace del carácter privado de la Fundación, dado que le otorga la flexibilidad necesaria para ajustarse a las necesidades de su población objetivo y establecer vínculos con organismos público y privados.

c) No compartimos la apreciación del panel respecto de la intervención de PRODEMU en el campo del emprendimiento económico, en cuanto a la sugerencia de que sería más eficiente canalizar a las mujeres hacia una creciente oferta pública en la materia, por las siguientes razones:

- En primer lugar, la promoción de la autonomía económica de las mujeres en situación de pobreza es un componente central en la reducción de las brechas de inequidad que se propone PRODEMU, siendo el pequeño emprendimiento de mujeres un instrumento clave para ese objetivo, que la Fundación ha aplicado desde su inicio, acumulando una experiencia única, que se traduce en un adecuado diseño de programas.

- En segundo término, la oferta pública de otras instituciones no siempre tiene la capacidad de adecuarse a las necesidades y características de las mujeres en situación de pobreza, incorporando como lo hace PRODEMU los distintos aspectos productivos, técnicos y formativos requeridos para este tipo de población beneficiaria.

- Finalmente, consideramos que la actual oferta de programas en este campo es insuficiente para atender a la demanda de las mujeres y para lograr las metas de actividad remunerada para las mismas, que permitirían acabar con la pobreza en el país. Las tendencias de ocupación en el país muestran que hay una creciente presión de las mujeres por ingresar al mercado de trabajo, requiriéndose cada vez más la entrega de herramientas a aquellas ubicadas en los sectores de más carencias. En ese sentido, la oferta de PRODEMU no duplica esfuerzos. Por el contrario, se coordina con buena parte de la oferta existente, ya sea ejecutándola, o bien articulándose con ella para canalizarla hacia las mujeres. No

obstante, siempre se está disponible para optimizar esa coordinación, así como para examinar la transferencia de modelos exitosos probados.

d) Coincidimos plenamente en la necesidad de realizar un estudio de impacto que permita verificar el cumplimiento del propósito y el aporte al cumplimiento del fin. Es por ello, que en la formulación presupuestaria para el año 2009 se han solicitado recursos para implementar dicha evaluación.

e) En cuanto a la recomendación de desarrollar una política de alianzas hacia el sector privado, se debe señalar que uno de los objetivos estratégicos de la Fundación es justamente establecer alianzas que le permitan aumentar el impacto, integralidad y sustentabilidad de su intervención, por lo tanto, lograr resultados en este tema ha sido parte de las tareas permanentes de la institución. Resultado de ello, son los acuerdos y convenios a nivel regional con entidades privadas, los que han permitido complementar los programas propios o implementar nuevos programas de carácter local. Asimismo, como parte de los desafíos para el año 2009, se fijarán metas para dichos aportes.

f) Respecto de la sugerencia de desarrollar un plan de posicionamiento, también es un objetivo estratégico institucional que PRODEMU sea reconocido y posicionado como ejecutor eficiente de políticas públicas, por lo tanto se seguirá trabajando en esta línea.

g) Acerca de la recomendación de desarrollar un rol más activo del Directorio de la Fundación, que permita aprovechar esta instancia para resolver dificultades en la gestión institucional y potenciar la política de alianzas, se puede señalar que, en conocimiento de dicha recomendación y coincidiendo con ella, el Directorio desde ya ha realizado acciones tendientes a apoyar más activamente la gestión de la Fundación, las cuales se seguirán desarrollando en el futuro.

h) En materia de recursos humanos, respecto de la recomendación de poner en práctica el sistema de evaluación de desempeño, se debe señalar que será implementado el presente año. Respecto del desarrollo de un sistema de incentivos, la institución viene elaborando desde el año 2007 una propuesta al respecto, que fue presentada en la formulación presupuestaria para el año 2008, siendo asignado sólo un 10% (\$14.000.000) de los recursos solicitados. Pese a lo anterior, durante el presente año se implementará, con los recursos asignados, una fórmula de incentivo para los equipos regionales.

V.- Quinto, respecto de las conclusiones sobre eficacia y calidad:

a) Respecto de lo indicado en cuanto a la existencia de variaciones negativas en la productividad, es importante destacar que, tal y como se señala en el propio informe, las razones que explican esta situación, tienen su origen en los cambios institucionales implementados a partir del año 2007 como consecuencia del proceso de planificación estratégica 2006-2010, donde se decidió internalizar la ejecución de los programas denominados institucionales (los que dependen del presupuesto vía SERNAM), para lo cual parte del personal a cargo de la ejecución que se mantenía externo, fue incorporado a la institución, formando a pasar parte de su personal estable.

A lo anterior, habría que agregar que en la determinación de los contenidos de la nueva oferta programática, se optó por una mayor profundización en las materias a abordar, la transversalización de la perspectiva de género, y la implementación de una estrategia socioeducativa que apunta en mayor medida a la calidad que a la cantidad. El resultado de dicha opción será evaluado el próximo año con los recursos que están siendo solicitados para realizar una evaluación de impacto.

b) Enfatizamos lo señalado en cuanto a que son destacables positivamente los resultados de la Fundación en relación al grado de satisfacción de las beneficiarias.

c) Sobre la recomendación de incorporar indicadores de gestión que permitan medir adecuadamente la eficacia y calidad del programa, la institución revisará la propuesta de indicadores hecha por el panel, a fin de determinar aquellos factibles de incorporar.

VI.- Sexto, respecto de las conclusiones sobre uso de recursos, eficiencia y economía

a) Subrayamos lo señalado respecto de que la mayor parte del gasto corresponde al destinado al financiamiento de la producción de los componentes del Programa, mientras que el gasto en personal se sitúa alrededor de sólo un 10%.

b) Destacamos también, que la eficiencia, en términos de número de atenciones por mujer, aunque con fluctuaciones, se ha mantenido estable para el período de evaluación.

c) Respecto de la reducción en el número de proyectos realizados, se explica por los cambios programáticos y de modo de producción que sufrió la oferta institucional, producto de la planificación estratégica 2006-2010.

d) En términos generales, el mayor costo del gasto por proyecto, así como el crecimiento de los gastos de administración y el crecimiento global del presupuesto, tal y como se señala en el informe, está explicado por la implementación del Plan Estratégico 2006-2010.



Manuela Saavedra Alva
MANUELA SAAVEDRA ALVAYAY
DIRECTORA EJECUTIVA NACIONAL
FUNDACIÓN PRODEMU