

## ESTUDIO DE AUDITORÍA DE CALIDAD A LA INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN FAMILIAR PARA EL AUTOCONSUMO

---

### RESUMEN EJECUTIVO

El “*Estudio de Auditoría de Calidad a la Intervención del Programa de Apoyo a la Producción Familiar para el Autoconsumo*” fue solicitado por el Ministerio de Planificación y realizado por Asesorías para el Desarrollo entre marzo y agosto del año 2010<sup>1</sup>.

Respecto del contexto que otorga el marco a este estudio, el Sistema Chile Solidario representa un sistema innovador y de amplio alcance para las familias y personas en situación de extrema pobreza. Los estudios realizados sobre el Chile Solidario llaman a profundizar en el análisis institucional a la red básica de programas, servicios y prestaciones que componen el Sistema de Protección Social en Chile. En particular, la implementación del “Programa de Apoyo a la Producción Familiar para el Autoconsumo” busca fortalecer la dimensión de ingresos de las familias beneficiarias del Sistema Chile Solidario, estén éstas en el Programa Puesto, o en la etapa de seguimiento.

Respecto del programa mismo es importante señalar que en el año 2008 el programa, en su modalidad de ejecución directa desde los Municipios, se desarrolla en 119 comunas y atiende a 3815 familias. En términos generales APFA busca que las familias mejoren su calidad de vida, incrementando su auto provisión de productos destinados al autoconsumo familiar. Sobre esta base, busca generar impacto en una dimensión productiva (generación y/o ahorro de recursos); y en una dimensión social (mejoramiento de hábitos alimentarios). El año 2008 el programa tuvo una duración de 8 meses, considerando la etapa inicial de selección de familias, en la cual los listados de las familias participantes fueron enviadas desde el Ministerio. Actualmente APFA cuenta con 6 etapas todas las cuales duran un mes, salvo la de acompañamiento que considera dos meses de ejecución. Las etapas son diagnóstico participativo, plan de acción, compra de bienes y materiales, implementación participativa, acompañamiento y evaluación participativa

Su **objetivo general** es evaluar el desarrollo y calidad del servicio otorgado por las Municipalidades ejecutoras y por los profesionales responsables de la intervención, a las familias participantes del Programa, de modo de poder verificar en qué medida los objetivos programáticos se están o no cumpliendo. Los **objetivos específicos** fueron los siguientes:

1. Sistematizar los antecedentes del Programa, que reflejen los principales hitos y acontecimientos que estructuran los servicios que éste entrega.
2. Evaluar el desarrollo del acompañamiento entregado por las organizaciones ejecutoras durante la fase de ejecución desarrollada el año 2008, indicado por el cumplimiento de la estructura del Apoyo y la satisfacción de los usuarios.

---

<sup>1</sup> El equipo a cargo fue encabezado por Luis Bertoglia Huenchullán, psicólogo y en él participaron además Pablo Morris y Miguel Lattz, ambos sociólogos

3. Determinar la eficacia y el grado de cumplimiento del Apoyo entregado por las organizaciones ejecutoras conforme a lo establecido en la Modalidad de Operación del programa, para construir indicadores de calidad y efectividad del Apoyo que permita evaluaciones periódicas del Programa.

### ***Marco conceptual***

Las familias Chile Solidario se ven enfrentadas a distintos factores de vulnerabilidad y riesgo que impiden el cumplimiento de las tareas propias de su desarrollo, merman su calidad de vida y generan pérdidas significativas de bienestar. Esto particularmente porque no disponen de los recursos necesarios para generar una alimentación adecuada y a su vez saludable; a su vez, no tienen acceso a servicios profesionales especializados que puedan hacer intervención en este ámbito, acompañamiento y conexión con las redes primarias y de servicios.

Además, las familias generalmente no poseen las condiciones básicas que se requieren para propiciar una alimentación adecuada, balanceada y saludable; esto porque no cuentan con los recursos y las oportunidades para mejorar sus condiciones internas y/o no cuentan con ingresos suficientes como para asegurar estándares mínimos en relación con el autoabastecimiento de alimentos.

En términos más específicos, las familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad y específicamente en extrema pobreza, destinan, de acuerdo a lo señalado en los términos de referencia del estudio, cerca de un 70% de sus ingresos a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, esto en términos de la compra de alimentos básicos. Por lo tanto, sus ingresos no logran satisfacer completamente sus necesidades básicas ni tampoco poseer una dieta balanceada. La gran mayoría de las familias no tiene mayores oportunidades de generar ingresos y cuenta con escasas y reducidas posibilidades de disminuir otros gastos para aumentar el gasto asociado a alimentación en calidad que asegure la adecuada nutrición de sus integrantes, especialmente de los más vulnerables (niños y niñas, gestantes y ancianos/as).

En general las familias cuentan con limitadas posibilidades de generar y/o aumentar ingresos por la vía de inserción laboral dependiente o independiente y por ello es de suma importancia buscar estrategias alternativas o complementarias que apoyen en la dimensión de ingresos. La producción de alimentos orientada al autoconsumo permite a una familia satisfacer parte de sus necesidades y requerimientos nutricionales y permite además liberar recursos destinados a la compra de alimentos, cuya sustitución (de gastos por autoproducción) aumenta las posibilidades de invertir y utilizar los recursos liberados en otras necesidades del grupo familiar.

El Programa de Autoconsumo surge el año 2006, como respuesta a esta situación con el propósito de apoyar a las familias, introduciendo, mejorando o aumentando prácticas de producción familiar de alimentos destinada al autoconsumo y a través de esta vía contribuir al bienestar y calidad de vida, en base a estrategia de sustitución de gastos y aumento de ingresos disponibles. Se entiende por Producción Familiar de Autoconsumo, aquella que es

generada o conseguida por la familia con propios medios, y que es destinada al consumo del mismo grupo familiar. El concepto se refiere fundamentalmente a la producción de alimentos y considera un ciclo básico que incluye producir, preparar y consumir los alimentos. El concepto de producción familiar, considera diversas estrategias para la generación de alimentos, incluyendo actividades propiamente de producción como la crianza y el cultivo, y otras que se refieren más bien a la obtención de alimentos como la recolección, caza y pesca. Dentro de los alimentos se privilegia a aquellos que son posibles de conseguir o producir a partir de estas estrategias, en general, alimentos básicos, principalmente frutas, verduras, pan, carnes y derivados de la leche.

El Programa Apoyo a la Producción Familiar para el Autoconsumo, en suma, está pensado para brindar asistencia técnica y asesoría a las familias participantes en la implementación y desarrollo de las tecnologías apropiadas. En cuanto a la economía doméstica y formas de generación de ingresos, resulta interesante hacer mención a los resultados de una investigación realizada en el año 2006<sup>2</sup>, los vínculos entre superación de la pobreza y generación de ingreso puede abordarse distinguiendo tres niveles de integración socio-productiva, cada uno con sus propias lógicas de acción (ya sea individual, familiar y/o colectiva) asociadas: (i) actividades productivas de subsistencia, (ii) inserción en empleos formales, y (iii) acceso a trabajos catalogados como “decentes” según las categorías de la OIT.

El primer nivel o piso corresponde a lo que llamamos el nivel de “Subsistencia”, en el cual la integración sociolaboral de las personas se orienta en función de asegurar un ingreso monetario que asegure cubrir las necesidades básicas o mínimas de un hogar, a través de cualquier tipo de actividad formal o informal. En este nivel mínimo, las personas no se orientan propiamente hacia el empleo, sino hacia la obtención de un ingreso que les permita subsistir. Esta es la situación o punto de partida de la mayoría de los beneficiarios Chile Solidario y es por ende el campo en el cual se implementa el programa de autoconsumo.

En el campo de la economía familiar o doméstica de familias Chile Solidario (que es hacia donde apunta el programa de autoconsumo), las actividades de subsistencia son esencialmente actividades de tipo independiente, por lo que resulta interesante dejar planteadas algunas categorías conceptuales que permiten pensar en otros escalones de apoyo desde la oferta programática del Estado, para la formalización de pequeños emprendimientos sólo pensados para subsistir (especialmente en aquellas familias que han demostrado vocación, capacidades e interés por avanzar hacia otra escala productiva).

A partir de este análisis resulta interesante identificar diferentes modalidades de apoyo a las familias que deseen progresar a partir de la experiencia del programa de autoconsumo hacia emprendimientos del tipo “talleres de subsistencia” y eventualmente más adelante, si se dan las condiciones, hacia “negocios” y actividades del tipo “artesano”. Esto excede al alcance y objetivos actuales del programa, pero los resultados del estudio muestran que en algunos casos puede ser una alternativa interesante para familias con experiencias “exitosas” en el autoconsumo.

---

<sup>2</sup> Asesorías para el Desarrollo, “Evaluación de programas de la oferta pública en convenio con Chile Solidario”, Noviembre, 2006

### ***Metodología y reporte del trabajo de campo***

El estudio se desarrolló en base a una perspectiva mixta, esto es, combinando la utilización de enfoques y técnicas cualitativas y cuantitativas, las cuales complementariamente nos entregaron información suficientemente profunda y representativa, como para describir en propiedad el nivel de desarrollo y calidad del servicio otorgado por el Programa de Apoyo al Autoconsumo. La aplicación de ambas técnicas se llevó a cabo en dos etapas sucesivas, siendo la realización de las entrevistas y grupos focales (trabajo en terreno cualitativo) la primera en llevarse a cabo y posteriormente la aplicación de 350 encuestas a beneficiarios directos del programa, correspondiendo esto al trabajo cuantitativo. La principal razón por la cual el trabajo cualitativo se efectuó en primer lugar, fue que gracias a la información recogida desde los principales actores partícipes del trabajo en torno al Programa de Autoconsumo se logró construir un instrumento (encuesta) más pertinente para el estudio.

Tanto el trabajo cuantitativo como el cualitativo se llevó a cabo en 22 comunas distribuidas en 4 regiones del país, que son las siguientes:

Región	Comunas consideradas en la muestra
Coquimbo (4 comunas)	Canela, Los Vilos, Ovalle, Punitaqui
Valparaíso (5 comunas)	San Esteban, Quillota, Hijuelas, Santa María, Putaendo
Metropolitana (6 comunas)	Maipú, Paine, María Pinto, Colina, Isla de Maipo, Talagante
Araucanía (7 comunas)	Temuco, Villarica, Galvarino, Nueva Imperial, Angol, Collipulli, Curacautín
<b>Total</b>	<b>22 comunas</b>

#### ***- Trabajo cualitativo***

En lo que se refiere específicamente al trabajo de campo **cualitativo**, éste se llevó a cabo en 4 regiones: Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y Araucanía, y se incluyeron actividades a nivel nacional, regional y comunal. A **nivel nacional** se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas con los profesionales que están encargados y son responsables de la implementación del programa, tanto en el Ministerio de Planificación como en Fosis, logrando obtener una visión global de cómo se ha llevado a cabo la ejecución del Programa a nivel nacional. A **nivel regional** se realizaron entrevistas semi estructuradas a los responsables de la implementación del Programa en las Secretarías Regionales Ministeriales de Planificación en cada una de las cuatro regiones definidas como objeto de estudio. Además de lo anterior, se llevaron a cabo entrevistas en el Fosis, a los profesionales a cargo de brindar la asistencia técnica a los municipios ejecutores del Programa. Finalmente, en el nivel **comuna**, en cada una de las comunas seleccionadas para la realización del trabajo cuantitativo, se realizaron entrevistas en la Municipalidad con los equipos técnicos y un Grupo Focal con beneficiarios(as) del programa.

Considerando el trabajo de campo cualitativo en los tres niveles indicados, nos parece importante destacar que, salvo algunos casos de comunas puntuales, no encontramos

obstáculos para la realización de las actividades comprometidas, muy por el contrario, rescatamos la muy buena acogida de los equipos regionales (tanto en la SERPLAC como en el FOSIS), colaborando en todo momento con la coordinación de las actividades comunales. Del mismo modo, desde las Municipalidades consideradas, recibimos mucha cooperación y contamos con una gran disposición de parte de ellos, lo que sin duda contribuyó mucho a que se realizaran la gran mayoría de las actividades propuestas.

En términos generales las actividades cualitativas eran 54, de las cuales se llevaron a cabo 53, lo que equivale a un 98%. Junto a esto, señalamos también que tanto en el nivel nacional como en el regional se llevaron a cabo más entrevistas de las planificadas inicialmente. La siguiente tabla resume las actividades realizadas:

<b>Resumen de actividades realizadas por nivel trabajo de campo cualitativo</b>			
	<b>Cantidad de actividades cualitativas PLANIFICADAS</b>	<b>Cantidad de actividades cualitativas REALIZADAS</b>	<b>% de cumplimiento</b>
Nacional	2	3	100%
Regional	8	12	100%
Comunal (nivel municipal)	22	21	95%
Comunal (familias beneficiarias)	22	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>98%</b>

Consideramos importante señalar que, respecto al número de participantes en los grupos focales realizados (esto es personas beneficiarias del programa durante el año 2008), éste alcanzó a los 134, lo que nos da un promedio de 6 asistentes por actividad, lo que constituye un número suficiente para extraer conclusiones respecto a las opiniones entregadas por ellos. Un dato a nuestro juicio relevante y que entrega elementos que serán luego incorporados en el análisis, es que, de los 134 participantes en los grupos focales, 133 fueron mujeres, constatándose la participación de sólo un hombre, en la comuna de Curacautín, región de la Araucanía. En términos porcentuales, un 99,25% de los participantes en los grupos focales realizados fueron mujeres.

#### **- Trabajo cuantitativo**

Para el caso del trabajo cuantitativo se aplicó una encuesta presencial a una muestra de 350 familias beneficiarias del programa, las cuales se distribuyeron proporcionalmente en cada región según el número de beneficiarios totales que se encuentran en ella. Las familias fueron seleccionadas siguiendo los pasos de un muestreo probabilístico estratificado. Para la selección de los casos se trabajó con un margen de error muestral del 4.62% dentro de un universo de 1830 familias beneficiarias del Programa a nivel nacional. Considerando la distribución por región, las 350 encuestas aplicadas presentaron el siguiente comportamiento:

### Distribución por región

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
IV Región de Coquimbo	50	14,3	14,3	14,3
V Región de Valparaíso	49	14,0	14,0	28,3
IX Región de la Araucanía	171	48,9	48,9	77,1
Región Metropolitana	80	22,9	22,9	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Finalmente, es importante mencionar que antes de desarrollar el trabajo en terreno de la aplicación de la encuesta se realizó un Pre test con 15 familias beneficiarias del Programa el año 2008. La aplicación del pre test se realizó dos semanas antes del trabajo en terreno de los encuestadores y se efectuó en las comunas de Buin y Calera de Tango en la Región Metropolitana. Su finalidad fue observar el comportamiento de las preguntas al momento de realizárselas a las familias beneficiarias, el nivel de entendimiento que tenían y el grado de aplicabilidad de la encuesta. Tras la aplicación de este pre test se ajustó el formato definitivo de la encuesta para posteriormente realizar una capacitación a los encuestadores sobre el programa en general y el instrumento a aplicar en sí. Posterior a esto, se comenzó con el encuestaje a las 350 familias seleccionadas en nuestra muestra.

#### *- Plan de análisis*

Con posterioridad a ambas etapas se elaboraron informes por cada región visitada, los cuales permiten hacerse una imagen clara de lo sucedido con APFA en cada una de ellas, indicando las principales fortalezas y debilidades presentes en la implementación y medición de resultados del Programa. Estos informes son un producto no solicitado inicialmente en los términos de referencias del estudio y, conjuntamente con lo aparecido en el trabajo cuantitativo del estudio, constituyen un insumo clave para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Ya finalizado el trabajo de campo cualitativo y el posterior trabajo en torno a la información ahí recogida, se pasó a la aplicación de la encuesta presencial a las familias beneficiarias del Programa en las mismas regiones y comunas en las cuales se desarrolló el trabajo cualitativo.

Los datos entregados a través de la aplicación de la encuesta fueron analizados a través de la utilización del software estadístico SPSS, el cual se llevó a cabo durante el mes de julio del 2010. Principalmente, el análisis consistió en la elaboración de datos descriptivos por cada pregunta encontrada en la encuesta, permitiendo desagregar los datos en porcentajes de respuestas. Además se efectuaron cruces por pregunta distinguiendo según región y zona geográfica (rural/urbano), de modo de poder evidenciar las diferencias entre las respuestas de familias ubicadas en distintas realidades.

Finalmente, ya teniendo los datos recogidos cualitativa y cuantitativamente, se procedió a “cruzar” la información a través de la comparación de respuestas en determinadas preguntas de ambos instrumentos (entrevista y encuesta) que abordaban dimensiones similares del estudio. Así, por ejemplo sobre las recomendaciones existentes para

desarrollar una mejor oferta del Programa de Autoconsumo se trabajó con las respuestas encontradas tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, generando un análisis integrado y más profundo de la información recolectada.

### ***Resultados y Conclusiones***

1.- Respecto de la **focalización territorial del Programa (urbano/rural)**. De acuerdo a lo planteado en el diseño para el año 2008, su acción se concentra principalmente en zonas rurales. Seleccionando las familias de manera aleatoria, un 71,4% de las encuestadas se ubican en ese sector. La principal conclusión asociada a este aspecto es que, es precisamente en el sector rural donde el programa tiene mejores resultados:

- familias que habitan en sectores rurales poseen mayores conocimientos respecto del trabajo con las tecnologías implementadas
- en sectores urbanos, el porcentaje de personas encuestadas que declara continuar trabajando con la tecnología una vez concluido el programa es de un 69%, el que aumenta a un 88% en caso de familias rurales
- en relación al ahorro, las familias urbanas declaran en un 67% que sí han logrado generar ahorros, porcentaje que aumenta a un 82% para las familias rurales
- respecto a las mejoras en el tipo y calidad de la alimentación, en las familias rurales un 80,7% declara que con el programa comenzaron a comer más sano, disminuyendo este porcentaje a un 72% para las familias urbanas.

2.- Respecto del **nivel de participación de las familias** en el programa. La principal conclusión asociada a este punto es la constatación de que el programa incide favorablemente en las relaciones familiares, declarándose con frecuencia que la familia pasa más tiempo junta y conversan más. Otros resultados son los siguientes:

- en un 70,6% de los casos el resto de la familia se involucró activamente en las tareas vinculadas con la tecnología.
- un 72,9% de las personas encuestadas indican que se produjo una incorporación más activa al resto de las tareas del hogar.
- el nivel de participación varía según la etapa en la cual se encuentra el programa.
- en términos generales los integrantes hombres de las familias participan en las etapas de construcción, mientras que niños y mujeres lo hacen más activamente en etapas posteriores, como por ejemplo siembra, riego, cosecha.

3.- Respecto del **nivel de satisfacción de las familias** participantes, un 52,3% de las familias encuestadas declara que el programa cumplió con sus expectativas, un 35,1% indica que fue bueno pero que esperaba más, y sólo un 12,3% señala que sus expectativas iniciales no fueron cumplidas. La principal razón asociada a la insatisfacción es el bajo número de visitas. Junto a esto, y en cuanto al cumplimiento de los objetivos programáticos, los dos principales resultados son:

- un 77,7% declara haber generado ahorros gracias al programa. De ellos, un 54,5% ubica estos ahorros entre \$6.000 y \$20.000 pesos mensuales.
- un 78,2% declara que gracias al programa ahora la familia se alimenta de manera más sana, incorporando verduras a su dieta habitual.

4.- Respecto del **acompañamiento recibido**, las familias encuestadas declaran, en un 42,4% de los casos, que tuvieron más contacto con el profesional del área productiva; alcanzando a un 35% aquellas que señalan que se vincularon permanentemente con ambos profesionales a la vez. Un 54,2% del total de familias encuestadas responde “de acuerdo” ante la expresión “vinieron hartas veces a visitarnos a nuestra casa”, a diferencia del 20,9% que se encuentra en desacuerdo con aquello.

5.- Respecto del **rol del Municipio**, existe coincidencia en señalar entre los actores entrevistados que la determinación de trasladar la ejecución del Programa a los Municipios fue una buena decisión. Las razones esgrimidas para esta opinión son que se ha ganado en logro de resultados y cobertura; se ha relevado el rol del municipio como ente articulador de las políticas públicas en el territorio comunal; se deja capacidad instalada en los equipos municipales; existe una mayor cercanía y conocimiento de las familias participantes del programa; y que, fundamentalmente por temas económicos, muchas veces los privados trabajaban en más de una municipalidad, primando criterios económicos en la ejecución la que en ocasiones carecía de profundidad fundamentalmente en cuanto al tiempo destinado al trabajo directo con las familias. En contraposición, los inconvenientes tienen que ver, por una parte, con los problemas de tipo administrativo en algunos Municipios que afecta la implementación del programa, fundamentalmente relacionado con el cumplimiento de los plazos establecidos, y por otra, con la rotación de los profesionales ejecutores.

Algunas conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Los principales “cuellos de botella” en la implementación del programa están en las etapas de selección de las familias, y en la etapa de compras de materiales.
- No se evidencian diferencias significativas respecto a los resultados del programa dependiendo de la unidad o departamento donde éste se inserte al interior de la Municipalidad (DIDECO, Fomento Productivo, otro)
- Sí marcan diferencias importantes la capacidad de gestión del equipo ejecutor, o el peso del director del área al interior de la Municipalidad, por ejemplo, para acelerar los procesos de compra.
- En opinión de los encargados comunales del programa, y también a partir de lo que se puede deducir de las opiniones de quienes participaron en los grupos focales, las habilidades blandas con que cuentan los integrantes de la dupla, son tan importantes como las técnicas.

6.- Finalmente, respecto del **cumplimiento y medición de los objetivos programáticos**, existe consenso en indicar que los instrumentos que hoy existen para medir objetivamente los resultados **son los adecuados** (registro de presupuesto familiar y el test de hábitos alimenticios), pero se aplican de modo atemporal, lo que no permite evaluar los cambios que se producen en las familias. Se concluye que en la práctica la etapa de acompañamiento es “absorbida” por los retrasos que se dan en otras etapas, lo que impacta directamente en la consolidación en el tiempo de los resultados obtenidos. Por otra parte las municipalidades no tienen información si las familias han continuado o no trabajando con la tecnología y si requieren algún tipo de asesoría. Los profesionales ejecutores acceden a este tipo de información de manera más bien casual.

Otro aspecto destacado en el cumplimiento de los objetivos dice relación con que las familias valoran no sólo la entrega de materiales y el cumplimiento de los objetivos ya señalados, sino también otros aspectos como la posibilidad de compartir con sus vecinos, de aprender cosas, por el trato respetuoso que recibieron de la dupla productivo-social, por sentirse considerados, por contribuir a mejorar estados de ánimo.

### ***Recomendaciones***

1.- Respecto de la **duración del programa**, en las 4 regiones y en los distintos niveles, la necesidad de aumentar los plazos del programa surge como la principal y más importante recomendación. Se indica que en ocasiones el programa concluye sin que se hayan podido ver ni evaluar los resultados, y las familias se quedan sin la asistencia técnica en los momentos en que más lo necesitan. A partir de esta constatación, se recomienda extender el programa a 10 meses de ejecución, con la posibilidad de prorrogarlo a 12, considerando su inicio en los meses de marzo o abril. Esto permitiría:

- ajustarse al año agrícola,
- medir oportunamente los resultados,
- evitar la rotación de los profesionales,
- extender la etapa de acompañamiento,
- brindar asistencia técnica oportuna
- consolidar aprendizajes y nuevas prácticas en las familias beneficiadas.

Complementariamente a lo anterior, se recomienda también incorporar una etapa de seguimiento y evaluación ex post que comprenda al menos dos visitas a las familias: (i) la primera a los 12 meses de ejecución para la aplicación de los instrumentos de evaluación de resultados (considerada dentro del diseño del programa y a cargo de la dupla productivo-social), y (ii) la segunda, una vez transcurridos 6 meses de concluido el programa, realizada por la SERPLAC, para estudiar la sostenibilidad en el tiempo de los resultados programáticos.

2.- Respecto de **temas administrativos** y **situación contractual** de los profesionales ejecutores contratados por las Municipalidades, se recomienda que el Ministerio de Planificación, por medio de las secretarías regionales y a través del convenio que se firma con los Municipios, pueda tener un mayor grado de incidencia sobre distintas materias que son consideradas importantes en la implementación del programa. Éstas son:

- Apoyar en la construcción del perfil del profesional que se contrate
- Las condiciones contractuales en las cuales son contratados
- Las condiciones de movilización dentro de la comuna que asegure poder realizar las visitas necesarias a las familias
- La continuidad de los profesionales de acuerdo a la evaluación realizada desde la SERPLAC y el FOSIS.

3.- Respecto de las **etapas identificadas como nudos críticos**. Respecto a la etapa de selección de familias, se sugiere mantener la operativa utilizada el año 2009, mediante la cual son los Municipios los encargados de elaborar los listados de las familias, los que luego son enviados a Mideplan. Respecto a la etapa de compras, es importante señalar que

no en todos los Municipios es una etapa crítica, aunque sí en la mayoría. Al respecto de sugiere:

- compartir buenas prácticas respecto al tema de las adquisiciones,
- comprometer más con el programa a los funcionarios claves, destacando la importancia de su rol en el proceso.
- comprometer de mayor manera a los alcaldes con el programa, entregándoles más y mejor información, lo que hace, sus impactos, de modo de contar con una actitud más activa de su parte en la resolución de temas administrativos

4.- Respecto a los niveles de **trabajo administrativo de los equipos ejecutores**, hay acuerdo en señalar que existe demasiada carga administrativa para los profesionales ejecutores, lo que les impide estar más tiempo en terreno y cumplir con el número de visitas a las familias. Para ellos se sugiere:

- que los Municipios puedan contratar a una persona que se haga cargo de los temas administrativos no sólo de este programa, sino también de otros del mismo Sistema de Protección Social (Habitabilidad, Vínculos, Calle)
- disminuir el número de informes, refundiendo algunos en un solo y evitar tener que entregar un informe mensual como ocurre hoy.

5.- Respecto de la **vinculación y articulación de APFA con programas productivos**, existe consenso en indicar que este tema no debería ser incorporado como un objetivo programático, sin embargo, es evidente que hay familias que reúnen características que van en la línea de generar microemprendimientos y que, cuando es así, es importante poder brindarles un apoyo en esa dirección. Al respecto una sugerencia concreta es que los integrantes de la dupla productivo-social de APFA hagan de puente con las familias que posean esta cualidad, sean explícitos en indicarlo a quien corresponda –ya sea en la municipalidad (oficinas de fomento productivo por ejemplo), en FOSIS, SERPLAC, INDAP u otro- y/o lo dejen claramente expresado en los informes de egreso.

6.- Respecto de los **objetivos programáticos y su medición**. A pesar de encontrar áreas de resultados no considerados como objetivos, se recomienda mantener los dos objetivos hoy declarados por el programa, tanto en el área productiva como en la social, teniendo presentes las siguientes observaciones:

- Para su medición, se recomienda mantener los instrumentos con los que actualmente cuenta en programa, pero aplicarlos en un momento adecuado
- Respecto a la participación activa de todos los miembros de la familia en las distintas etapas del programa debe ser un requisito en términos metodológicos más que un objetivo vinculado a mejorar la distribución de las tareas al interior del hogar.