

Capítulo 3

Evaluación, Inclusión y Democracia en América Latina: experiencias y aprendizajes

El Caso de Santa Teresa (Chile)

Fernanda Arriaza

Resumen

La evaluación participativa presentada se constituyó en un proceso profundamente humano; desde la apuesta por poner en el centro a las personas y que fuese su narrativa la que determinara el impacto del trabajo comunitario, como la naturaleza de la participación de las/os involucrados; totalmente voluntaria. Quienes fueron parte, estaban convencidos/as que era un paso necesario de dar. El capítulo da cuenta de los resultados de la evaluación desarrollada al dispositivo de intervención “Mesa de Trabajo”, utilizada por la organización TECHO como medio para contribuir a la búsqueda de soluciones de las principales problemáticas sociales que afectan los campamentos o barrios populares en América Latina. Dada la importancia de las Mesas de Trabajo, se diseñó una evaluación que diera cuenta de sus fortalezas y debilidades. Como hallazgo principal de esta evaluación participativa, se evidenció la alta capacidad de este espacio para gestionar proyectos y ejecutarlos, cumpliendo con sus objetivos propuestos. Así mismo, su eficacia era una fuente de gran legitimidad de parte de la comunidad con respecto al trabajo que desempeñaba, reforzando la figura de sus integrantes y principalmente la de su dirigente.

Palabras Clave

Mesa de Trabajo, organización comunitaria, participación, liderazgo, voluntariado.

Citado

Arriaza, F. (2024). “Evaluación, Inclusión y Democracia en América Latina: experiencias y aprendizajes. El Caso de Santa Teresa (Chile)”. En P. Rodríguez Bilella y E. Tapella (coord.), *Evaluación, participación y democracia: experiencias de evaluación participativa en América Latina*. Argentina: Vientosur.

El contexto institucional

La República de Chile cuenta desde mediados de la década de 1990, con un sistema de monitoreo y evaluación sólido que recopila y genera información del funcionamiento de programas e instituciones públicas a fin de contribuir a la toma de decisiones en la asignación y uso de recursos estatales (Ministerio de Hacienda, 2023). La consolidación del sistema ha sido el resultado de la institucionalización a través de tres hitos:

- en 1997 se desarrollaron las primeras evaluaciones *ex post* de Programas Gubernamentales;
- en 2003 se aprueba el reglamento fijado mediante el Decreto N° 1.177 del Ministerio de Hacienda, entregando a la **Dirección de Presupuestos (Dipres)** la facultad para efectuar evaluaciones de programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional, incluidos en los presupuestos de los servicios públicos; y finalmente
- en 2021, mediante el Decreto N° 2.068, se aprueba el *Reglamento para el funcionamiento del sistema de evaluación de programas e instituciones públicas*, establecido en el artículo 52° del Decreto de ley N° 1.263 (orgánico de administración financiera del Estado).

El decreto en mención es firme en su búsqueda por conseguir resultados y ya desde su artículo 1° manda que anualmente se desarrollen evaluaciones de programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional, incluidos los presupuestos de ser-

vicios públicos. En coherencia con los antes descrito, establece seis líneas de evaluación:

- *Evaluación de Programas Gubernamentales*, debiendo considerar las siguientes dimensiones: justificación del programa, diseño, principales aspectos de su organización y gestión y resultados y desempeño analizados por los criterios de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
- *Evaluación de Impacto de Programas*: a través de la aplicación de diferentes modelos analíticos se evaluarán resultados intermedios y finales, basados en metodologías experimentales y cuasiexperimentales, prospectivas y retrospectivas.
- *Evaluación del Gasto Institucional*: se evaluarán la eficacia y eficiencia del gasto de la institución en la provisión de bienes y servicios, en coherencia con sus objetivos estratégicos.
- *Evaluación Focalizada del Ámbito*: se analizarán aspectos específicos de los programas relativos al diseño y/o implementación y, a su vez, todos los necesarios para determinar la correcta utilización de los recursos públicos.
- *Evaluación sectorial*: busca identificar la oferta programática relevante para el área de política pública, de igual manera, el análisis, evaluación de diseño y desempeño de los programas e iniciativas que son parte de la referida oferta.
- *Revisión de Gasto*: revisará la implementación efectiva de programas y la gestión de instituciones y/o mecanismos de ejecución del gasto utilizado por ellas mismas.

La definición de los programas a ser evaluados está sujeta a un *Decreto Ministerial* (Ministerio de Hacienda), luego de la selección surgida de propuestas de diversos actores de un comité interministerial, conformado por representantes de los Ministerios de **Economía**, de **Fomento y Turismo**, de **Desarrollo Social y Familia** y de **Hacienda**, a través de la ya señalada **Dipres**, la cual además, es la entidad a cargo de presidir la instancia. Este órgano facilita la alineación con la **Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP)** responsable de fomentar la evaluación de políticas públicas y colaborar con el fortalecimiento del sistema de evaluación del estado. Por otro lado, el **Congreso Nacional** adiciona o recomienda nuevas evaluaciones durante la tramitación de la Ley de Presupuestos.

Durante el transcurso del año 2023 se finalizaron 16 evaluaciones en 4 líneas de evaluación *ex post* (Ministerio de Hacienda, 2023): 8 Evaluaciones de Programas Gubernamentales; 5 Evaluaciones Focalizadas de Ámbito; 1 Evaluación Sectorial y 2 Evaluaciones de Impacto.

En línea con el fortalecimiento de la evaluación y monitoreo en Chile, es de conocimiento público que el **Centro de Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y El Caribe (CLEAR-LAC)** comenzó a funcionar en el país desde el año 2024, instalándose en la Universidad Católica de Chile. El Centro cuenta con el respaldo de la **Iniciativa Global de Evaluación (GEI)**, el apoyo del **Grupo de Evaluación Independiente** del Banco Mundial (**IEG**) y la Oficina de Evaluación Independiente del **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (IEO)**.

Los escenarios antes descritos, tanto en lo público como en lo privado, visibilizan lo trascendental de la evaluación en el país. No obstante, este aspecto no permea automáticamente en las organizaciones de la sociedad civil. Al analizar el contexto, se podría inferir que las capacidades evaluativas suelen estar concentradas en grupos reducidos de expertos, cuyo acceso a los servicios que prestan dependen de elevados costos, los que resultan inaccesibles para diversas organizaciones que destinan sus recursos para la intervención en los territorios.

La experiencia evaluada

TECHO es una organización conformada por jóvenes voluntarias y voluntarios junto con habitantes de asentamientos populares de América Latina. Mediante la acción conjunta, trabajan para superar la situación de pobreza en la que viven millones de personas. Con presencia en 18 países de la región, desde 1997, ha construido más de ciento cuarenta mil viviendas de emergencia y movilizado a un millón y medio de voluntades.

El trabajo de TECHO en Latinoamérica se centra en la vinculación en territorio entre las comunidades y jóvenes voluntarios/os en asentamientos populares (tugurio, villa, favela o campamento), los cuales se organi-

zan mediante la figura de la **Mesa de Trabajo**, la que se constituye en un espacio periódico de trabajo entre voluntarias/os y vecinas/os donde se dialoga, reflexiona y decide sobre los intereses de la comunidad para gestionar iniciativas colectivas que aporten al bienestar del asentamiento y fortalezcan capacidades comunitarias (TECHO, 2016). En esta línea, **Techo-Chile**, en su marco conceptual y metodológico de la Mesa de Trabajo, la define de la siguiente manera:

instancias formales y democráticas de reunión lideradas por los dirigentes de un campamento y jóvenes voluntarios. Desde ahí se promueve la organización de la comunidad para generar acciones que solucionen sus problemas, fomentando formas solidarias e inclusivas de relación con otros y el compromiso de tomar un rol activo en la transformación social. La Mesa de Trabajo constituye un espacio microsocioal de formación en derechos y competencias democráticas (participación, escucha del otro, realización de proyectos comunes, transparencia, etc.) que busca extenderse y replicarse en otros espacios del ejercicio ciudadano, tensionando lo global a partir de la organización local. (TECHO, 2016, p. 16)

Para 2018, este espacio se había desarrollado en 438 comunidades de los 19 países donde TECHO laboraba, siendo en Chile un total de 173 comunidades, 46 de ellas en la Región Metropolitana y 22 en campamentos.

Las Mesas de Trabajo son además espacios de formación y educación popular, de toma de decisiones y articulación comunitaria. Lo primero, porque las personas involucradas construyen aprendizajes a partir del compartir y la complementariedad de ideas y visiones del mundo que tiene cada una o cada grupo,

es decir, todas/os aprenden y enseñan algo de manera permanente y dialéctica. Lo segundo, porque esos aprendizajes dan lugar a ideas que deben planificarse, ejecutarse y evaluarse, lo que requiere de la toma de decisiones en conjunto, entre diferentes sectores y grupos de la comunidad.

En los más de 20 años de experiencia de TECHO trabajando en conjunto con las comunidades, desde las Mesas de Trabajo se han generado diversos proyectos de vivienda, infraestructura comunitaria, educación, trabajo y desarrollo comunitario. Los mismos fueron generalmente evaluados, por medio de instrumentos cualitativos o cuantitativos, midiendo la satisfacción y el grado de eficiencia de los proyectos ejecutados en las comunidades. No obstante, dichas evaluaciones se centraron en los proyectos y no en la Mesa de Trabajo en sí misma, dejando sin analizar el funcionamiento de este espacio de intervención que, como se mencionó antes, supone la participación y la co-construcción de soluciones en conjunto. Por su alto grado de alcance regional y su valor como disparador de transformaciones, resultaba de suma relevancia realizar una evaluación de una forma horizontal y corresponsable, que fuera coherente con el sentido, la lógica y la práctica de la Mesa de Trabajo.

Atendiendo a que la Mesa de Trabajo es la célula principal del trabajo de TECHO, los resultados de la evaluación debían servir para mejorar aspectos claves de la intervención, adoptando un proceso analítico amplio para pensar cómo se realiza el trabajo de intervención. En este sentido, este capítulo tiene como objeto

de estudio a la Mesa de Trabajo, a través del caso de Santa Teresa, asentamiento popular en la comuna de San Bernardo, en la Región Metropolitana de Chile.

Caso de estudio: el Campamento Santa Teresa

El **campamento Santa Teresa** está ubicado en la comuna de San Bernardo, en la zona sur de Santiago. Con base en los datos del Censo 2017, se reconoce como una de las comunas más pobladas en Chile, con 301.313 habitantes. En cuanto a sus características socioeconómicas, la comuna presenta una tasa de pobreza por ingresos del 9,2% mientras que la tasa de pobreza multidimensional asciende a un 22%, según el *Informe de Estimaciones Comunales de Pobreza*, con datos de Casen 2015 del Ministerio de Desarrollo Social (2018).

El sitio donde se emplaza esta comunidad antiguamente consistía en un terminal de buses, la cual, luego de quedar en abandono y ser usado como microbasural, comenzó a ser limpiada por un grupo de familias que se instalan en el lugar entre 2010 y 2012. La comunidad está compuesta por 52 familias que se organizan mediante una directiva constituida por tres personas (tesorera, secretaria y presidenta). La misma se reúne periódicamente e informa de sus actividades a la Asamblea de la comunidad (25 familias con participación constante). En este sentido, a nivel organizacional, la Mesa de Trabajo funcionaba como espacio de

fortalecimiento del trabajo de la directiva e integración con la Asamblea, estaba compuesta de forma estable por la presidenta, secretaria, tesorera, vecinas/os que frecuentan las actividades y voluntarios/as de TECHO, reuniéndose de forma periódica en la sede de la comunidad y trabajando en pos de diversos proyectos.

Las características principales de las condiciones de habitabilidad de la comunidad se centran en la ausencia de vías de acceso asfaltadas y presencia parcial de acceso a servicios básicos. Algunas cifras clave para comprender la situación del asentamiento se ven reflejadas en la encuesta de diagnóstico, herramienta que aplica TECHO cada dos años en la comunidad. Para el año 2016 el nivel de hacinamiento alcanzaba un 33%, la cesantía llegó a un 60% y un 80% de los adultos no había finalizado su educación formal.

En relación a las condiciones normativas y legales, el terreno se encontraba a modo de arriendo informal por medio de un trato de palabra con el propietario que duró dos años desde el 2017 al 2019, con la posibilidad de compra del terreno por parte de las familias que hoy lo habitan.

Entre 2017 y 2018, los proyectos realizados en conjunto con TECHO fueron 22, abarcando actividades de educación, formación profesional, mejoras de entorno y regularización de la situación legal. Algunos ejemplos de las actividades fueron: nivelación de estudios, preparación a exámenes libres, taller de fútbol autogestionado, formación de vecinos como asistentes de aula para la gestión de un espacio educacional llamado *Techo para Aprender*, salida al *Cirque du Soleil*,

mejoramiento de sede Comunitaria, diseño participativo de barrio con Construye Solar, tour de barrio San Francisco, firma carta de compromiso entre el comité y área de desarrollo habitacional para evaluación de proyecto de vivienda, y apoyo en la negociación con propietario del precio del terreno.

Proceso de evaluación

Para comprender la labor de la Mesa de Trabajo en profundidad fue necesario evaluar cómo habían sido sus procesos, proyectos y metas. Se optó por realizar una evaluación de tipo participativa ya que permite conocer en profundidad la realidad de las comunidades, fortalecer el rol e identidad de cada uno de los actores involucrados y generar dinámicas nuevas para la recolección de la información, a la vez que se considera un proceso de intervención en sí mismo por la capacidad de integración en los actores involucrados, consituyéndose en un enfoque coherente con las estrategias metodológicas desarrolladas en la mesa de trabajo.

Las evaluaciones participativas generan información que permite orientar decisiones, mejorar procesos y generar aprendizajes para la gestión. El enfoque participativo implica una serie de beneficios asociados a la democratización de ciertos espacios y a la generación de una visión holística. Tal como propone el manual *Seguimiento y evaluación participativos basados en los resultados* (Coupal, 2000), la evaluación participativa es una intervención en el territorio que:

- Fortalece en todos los actores involucrados la capacidad de reflexionar, de analizar, de proponer soluciones y de actuar.
- Aprende, reajusta y actúa tomando las medidas correctivas de carácter propositivas para obtener resultados, añadir y suprimir las actividades o cambiar su estrategia.
- Rinde cuentas a todos los niveles: colectividad, organización y personas encargadas de la puesta en marcha y del financiamiento del proyecto.
- Permite reconocer y celebrar los éxitos, extrayendo aprendizajes y oportunidades de mejora.

De esta forma, la evaluación de carácter participativo es un proceso idóneo debido al correlato que existe entre este enfoque, el proceso evaluativo, los objetivos de la Mesa de Trabajo y la misión de TECHO.

Concretamente, el proceso de evaluación se dividió en cuatro fases:

- 1. Capacitación y diseño:** durante esta etapa se recibió la capacitación por parte de **Foceval** (2015-2018) y junto a ello, el diseño de la matriz de evaluación.
- 2. Recolección de información:** se llevó a cabo a través de la ejecución de cuatro instrumentos.
- 3. Sistematización y análisis.**
- 4. Validación de la información en comunidad:** A través de una convocatoria a vecinas y vecinos del campamento, se presentó de manera consolidada los principales hallazgos del proceso.

Diseño de la evaluación

La primera fase consistió en la conformación de un equipo de evaluación y la focalización en lo que se esperaba evaluar. Para esto, se contó en representación de la organización con un grupo de miembros de la junta directiva de Santa Teresa, que osciló entre tres y cinco participantes, y en quienes TECHO se apoyaba para coordinar y desarrollar las acciones de la Mesa de Trabajo. A ellos se sumaron, voluntarios/as y miembros contratados, constituyendo así al equipo evaluador¹, quien acordó establecer a la Mesa de Trabajo como objeto de evaluación.

La incorporación de las participantes de Santa Teresa se dio de manera voluntaria y como consecuencia de su estrecho trabajo junto al equipo de **TECHO**, quienes le propusieron ser parte de un proceso donde de manera participativa e involucrando a más miembros de la comunidad podían conocer los resultados del trabajo que se había desarrollado hasta la fecha. Este escenario cobró aún más relevancia, tras el interés de la Junta Directiva por incrementar la participación de vecinos y vecinas en actividades de mejoramiento del campamento y visibilizar el trabajo que la referida agrupación (junta de vecinos) venía realizando en el territorio.

Esta iniciativa fue posible gracias al acompañamiento del proyecto Foceval (2015-2018) del **Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval)**. Este proyecto tuvo como objetivo fortalecer el rol de la evaluación en la toma de decisiones y la conducción política a través del desarrollo de capacidades en la región. Para TECHO, la colaboración de Foceval permitió el desarrollo de un proceso evaluativo de orden participativo, con un alto componente técnico, caracterizado por la incorporación de instancias formativas e intercambio de saberes y reflexión crítica entre organizaciones de la sociedad civil.

Durante este proceso, los facilitadores de Foceval organizaron distintos talleres y visitas en terreno orientadas a capacitar en contenidos en torno a la evaluación y el diseño de un plan de evaluación que fuera acorde a las necesidades de las instituciones que formaron parte de estos espacios. Como producto de estos talleres, y con un enfoque y metodologías participativas, el equipo de evaluación en cooperación con los facilitadores de Foceval, generaron una *Matriz de Evaluación del Campamento Santa Teresa*, como una herramienta descriptiva y exploratoria orientada a comprender los aspectos centrales de la Mesa de Trabajo. La matriz agrupaba las preguntas de evaluación, el criterio con el cual regían esas preguntas, los objetivos a evaluar, el potencial uso que se le podría dar a los resultados y los indicadores que permitirían la medición de las preguntas y sus dimensiones. Es importante destacar que la matriz fue diseñada por el equipo de evaluación y

¹ El equipo involucrado en el desarrollo del proyecto de evaluación participativa fue el siguiente: María Jesús Silva (Directora Centro de Investigación Social - TECHO Internacional), Fernanda Arriaza (Directora de Gestión Comunitaria - TECHO Internacional), Catalina Gonzalez (Directora Regional Región Metropolitana - TECHO Chile), Matthias Casasco (Jefe de Proyecto Solución Habitacional - TECHO Chile), Valeria Paz Lazo (Coordinadora de evaluación y diagnóstico, Centro de Investigación Social - TECHO Chile), Amalía Llebul (Presidenta Mesa de Trabajo - Santa Teresa. San Bernardo, Chile), Juan Carlos Sanz (Evaluador Foceval), Esteban Tapella (Evaluador Foceval), Javier Araneda (Evaluador Joven Foceval).

posteriormente validada por los asistentes de la Mesa de Trabajo.

La referida matriz contó con seis criterios:

- *Eficacia*: establece el grado de cumplimiento de la mesa de trabajo de los proyectos propuestos por la comunidad, es decir, si es eficaz como instrumento de trabajo.
- *Pertinencia*: establece si la Mesa de Trabajo responde a las necesidades o problemáticas de la comunidad.
- *Aprendizaje*: caracteriza las condiciones que influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo.
- *Participación*: describe los roles y grados de participación presentes.
- *Sostenibilidad*: reconoce formas de asociatividad incorporadas en la comunidad.
- *Impacto*: busca establecer cuáles son los efectos que genera la intervención.

Es así como para cada criterio de evaluación se estableció una pregunta, las cuales fueron centrales en la construcción de los instrumentos de recolección de información:

- ¿Cuáles son los proyectos que fueron realizados a partir de la Mesa de Trabajo?
- ¿Cómo se priorizan las necesidades que aborda la intervención?
- ¿Qué características y condiciones influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo?

- ¿Cómo ha sido el proceso de participación en la Mesa de Trabajo?
- ¿Qué capacidades de cogestión generó la Mesa de Trabajo en la comunidad?
- ¿Qué contribución tuvo la Mesa de Trabajo en la comunidad?

Herramientas de recolección de información

Para el levantamiento de datos se elaboraron cuatro herramientas, las que, bajo un enfoque participativo, fueron diseñadas para ser aplicadas en el contexto del campamento y que facilitarían contar con la participación de la mayor cantidad posible de personas involucradas en la Mesa de Trabajo, lo que permitiría ampliar el rango de las respuestas y opiniones que podían surgir desde el proceso de levantamiento de datos. Las cuatro herramientas elaboradas fueron las siguientes:

1. Juego de Mesa: definiendo la Mesa de Trabajo

El propósito es construir una definición de Mesa de Trabajo que surja de los participantes, ofreciendo como disparador un conjunto de palabras que pueden o no estar involucradas en ese concepto. El debate a partir de diversas palabras facilita la reflexión y la priorización de aquello más relevante. La actividad se desarrolla desde lo individual hacia la construcción colectiva de una sola definición de Mesa de Trabajo, la cual debe ser consensuada y compartida por los miembros del dispositivo en evaluación (la Mesa de Trabajo). La

actividad permite abrir el espacio para el debate y reflexión, poniendo en tensión -y buscando el consenso- sobre las principales percepciones de lo que cada persona comprende e incorpora sobre la Mesa de Trabajo.

2. Línea de tiempo

El propósito es ordenar una secuencia de eventos o hitos sobre un tema a fin de visualizar con claridad la relación temporal entre ellos. Se deben identificar los eventos y fechas en el orden cronológico (fechas iniciales y finales) en que ocurrieron, apelando a la memoria individual y colectiva para el desarrollo de la reconstrucción de una historia vista desde distintas aristas, facilitando la priorización de los hechos más relevantes. La actividad se enriquece al contar con un amplio set de materiales lúdicos y pedagógicos que faciliten el despliegue de la creatividad de los participantes, de modo que puedan ir integrando los eventos más significativos mediante fotografías, dibujos y/o mensajes, permitiendo observar cambios, trayectorias e ingresos y egresos de familias del campamento.

3. Juego de Mesa: Carrera de Caballos

Mediante la representación lúdica de una carrera de caballos, expresada en un tablero de juegos de mesa, se propone que un conjunto de integrantes de la comu-

nidad y voluntarias/os se expresen respecto a una serie de aseveraciones que interpelan a los participantes respecto al funcionamiento, logros y problemáticas de la Mesa de Trabajo. Primero, se distribuyen los participantes en distintos grupos por intereses y roles en la comunidad, para recorrer un tablero con diferentes casillas en las cuales caen, según el número que los dados indican. Las casillas tienen seis diferentes colores que representan los seis criterios en los cuales se basan las preguntas de evaluación contempladas en la matriz. Cuando un jugador cae en una determinada casilla, el facilitador del juego lee una tarjeta de dicho color y los participantes debatían en torno a la pregunta o afirmación que está escrita en la tarjeta seleccionada. De esta manera, el juego y los diálogos que se establecen en torno a las tarjetas permiten obtener una serie de información en torno a las 6 preguntas de evaluación.

Entrevistas en profundidad

A fin de complementar y sustentar la información recogida en las actividades anteriormente nombradas se desarrollaron entrevistas en profundidad, semiestructuradas, con dos actores clave de la comunidad: un vecino y la presidenta de la Directiva. Con este abordaje se buscó saturar la información generando un espacio de confianza para que ellos pudieran expresar su opinión.

Aplicación en terreno de las herramientas

El trabajo en terreno se desarrolló entre los meses de septiembre y octubre de 2018 mediante un trabajo periódico de los miembros del equipo evaluador y respetando el cronograma de actividades preestablecido por la comunidad.

Para la ejecución de cada una de las actividades se realizaron pruebas piloto, validaciones con actores claves, pauta de aplicación, formación de facilitadores y se convocó puerta a puerta invitando a vecinos y vecinas.

Herramienta	Número de participantes	Roles
Definiendo la Mesa de Trabajo	6	Directiva y voluntarios/as
Línea de tiempo	30	Vecinos/as y voluntarios/as
Carrera de caballo	20	Vecinos/as, directiva y voluntarios/as
Entrevista en profundidad	2	Vecino y presidenta directiva

Tabla 1. (Fuente: *Elaboración Propia*)

Sistematización y validación

La información recabada mediante el uso de estas herramientas fue transcrita y sistematizada a fin de facilitar su análisis.

Por último, se desarrollaron dos espacios de validación de información, mediante el juego *Reunión de Expertos*. Este consistía en que, a través de un tablero con las opciones DE ACUERDO, EN DESACUERDO y EN DUDA, las y los participantes debían expresar su acep-

tación o no de una serie de afirmaciones que recogían los principales hallazgos y conclusiones del levantamiento y análisis de la información.

La primera instancia se desarrolló junto al voluntario y la voluntaria que acompañaban desde TECHO a la Mesa de Trabajo, lo que permitió tanto captar sus impresiones sobre los resultados del proceso como probar la misma metodología del juego.

La validación en comunidad se hizo mediante una convocatoria de la Mesa de Trabajo, quien reunió en este espacio a 16 personas que en cuatro grupos realizaron la misma dinámica y conciliaron luego colectivamente sus conclusiones.

Principales Hallazgos

Eficacia

Según el levantamiento de información se puede concluir que los proyectos realizados por la Mesa de Trabajo se cumplieron en su gran mayoría, con un alto grado de ejecución de los objetivos propuestos. El hecho de que haya una alta valoración por parte de los vecinos a los proyectos que se han llevado a cabo y que reconozcan el aporte significativo que estos han hecho al campamento, ha contribuido a la legitimación del trabajo de la Mesa de Trabajo, pero en especial a la presidenta de la directiva, a quien se atribuyen estos logros.

Por otro lado, si bien se reconoce una alta eficacia en el desarrollo de proyectos, los mismos son de infraestructura (por ejemplo, construcción de sede comunitaria, construcción de cierre perimetral, gestión de retiro de la basura y mantenimiento de los pozos negros), sin contemplar mayormente a otro tipo de proyectos (de desarrollo de habilidades y capacidades de gestión,

trabajo en equipo, liderazgo), los que aparecen subvalorados y como puntos débiles por la Directiva y Mesa de Trabajo así como no visualizados como prioritarios por vecinos y vecinas.

Pertinencia

Según la perspectiva de los integrantes del campamento, el trabajo de la Mesa de Trabajo ha girado en torno a sus principales problemáticas y necesidades (seguridad y la mejora de las condiciones de hábitat), considerando así mismo que las iniciativas y proyectos que gestionan han aportado significativamente a mejorar las condiciones de vida. Aun cuando no ha habido participación directa en el proceso completo de los proyectos, los mismos han resultado pertinentes, lo que brinda legitimidad a la capacidad de la Mesa de Trabajo de identificar las problemáticas principales de la comunidad y priorizarlas en proyectos y actividades.

Si bien la pertinencia de la Mesa de Trabajo es evidente (ya que responde a las necesidades de la comunidad) surgen inconvenientes al momento de que estos logros sean asociados a la líder de la Directiva, ya que se genera una percepción de dependencia hacia su gestión y se invisibiliza el trabajo de otros que pudieran estar involucrados. Por otro lado, debido a que no se han priorizado proyectos relacionados con la generación de capacidades en la comunidad, la pertinencia de la Mesa de Trabajo sobre este punto se ve cuestionada, ya que si bien los proyectos han aportado a mejorar sustantivamente la calidad de vida del campa-

mento (necesidades manifestadas por los vecinos), no se ha desarrollado el otro aspecto, que es una carencia importante en la comunidad.

Aprendizaje

Se puede concluir que, por una parte, si los vecinos y vecinas no conocen qué es la Mesa de Trabajo, esto influye en que no la entiendan como un espacio abierto en el cual poder participar y tampoco conocen cuál es el objetivo de esta y qué ocurre en ella. Por lo tanto, el no tener información sobre este espacio influye directamente en la baja participación de los vecinos.

Por otro lado, que la presidenta de la Directiva esté bien evaluada en la ejecución y pertinencia de los proyectos que lidera y han tomado lugar en el campamento, pero esté mal evaluada en sus relaciones interpersonales, afecta el funcionamiento de la Mesa de Trabajo: un liderazgo que cohibe también es un liderazgo que coarta la participación, produciendo, por ejemplo, que no todas las personas del campamento se sientan parte de los proyectos que se decide abordar en la comunidad, debido a que este tipo de liderazgo (entre otras cosas) produce que no haya espacio de deliberación para llegar a consensos.

Respecto a este criterio de evaluación se puede inferir que la buena relación que hay entre los voluntarios/os y la directiva de la comunidad ha influido positivamente en la motivación de ambas partes por trabajar en conjunto y ser activas/os en la persecución de objetivos co-

munes. La buena relación también se da entre vecinos y voluntarios, donde los primeros están agradecidos y felices por la activa participación de los jóvenes. Esto contribuye a que haya motivación por parte de los vecinos a cooperar en pos de los objetivos comunes.

Por último, en cuanto al modo de toma de decisiones instalado en el espacio de la Mesa de Trabajo, en que las/os voluntarias/os y la presidenta son quienes deciden, y el resto de la Directiva valida las decisiones, se puede decir que a pesar de ser un mecanismo eficiente, que influye positivamente en ocasiones en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo permitiendo avanzar rápidamente en la toma de decisiones, este no es un mecanismo que genere sostenibilidad en el sentido de que no está permitiendo que las otras integrantes de la directiva desarrollen este tipo de habilidades.

Participación

Se observó que, si bien las intervenciones y/o proyectos realizados resultan pertinentes para la comunidad, es importante destacar que las decisiones siguen siendo tomadas por la Directiva en conjunto con los voluntarios/as en Mesa de Trabajo. Se identifica, por lo tanto, un proceso de toma de decisión representativo, pero que no involucra la participación directa de los/as vecinos/as.

Se pudo observar efectivamente que no hay claridad respecto de quiénes deberían participar en la Mesa de Trabajo, percibido como un espacio de participación

exclusivo de la Directiva por la comunidad. Si bien esta percepción genera disconformidad por parte de la presidenta, no se han podido observar esfuerzos directos para involucrar a más vecinas/os. Cabe destacar además que, si bien la Mesa de Trabajo es declarada por TECHO como un espacio abierto, no se logra identificar de qué forma las/os voluntarias/os y la Institución intentan que efectivamente lo sea.

Por fin, al concentrar la toma de decisión en la Mesa de Trabajo desde que la Asamblea convoca a más vecinos/as, se observó una tensión entre dos modelos de organización: uno que se rige bajo la lógica de participación directa en Asamblea y otro bajo la lógica de representatividad donde la Mesa de Trabajo es quien toma las decisiones para ser más eficiente y evitar conflictos en Asamblea. Las/os vecinas/os delegan entonces a la Directiva la responsabilidad de representar sus intereses en lo que se ha podido sostener por la capacidad actual de la Mesa de Trabajo para identificar las prioridades reales del campamento.

Sostenibilidad

Este criterio tiene que ver con las capacidades de co-gestión que generó la Mesa de Trabajo en la comunidad, lo que refiere a si ésta podría definirse como un espacio que avanza hacia la sostenibilidad. En primer lugar, la existencia de algunas actividades autogestionadas por la comunidad debería contribuir en avanzar hacia un mejor nivel de autonomía, aunque vemos

que son generalmente actividades que nacen de necesidades básicas o emergencias (incendios, cortes de agua, lluvias, etc.). Por otro lado, contar con redes, más allá de TECHO, para el cumplimiento de sus objetivos es algo positivo y un elemento necesario para mejorar habilidades de trabajo colaborativas y avanzar en el camino hacia una *comunidad sostenible*. No obstante, se observan también proyectos que, si bien nacen desde necesidades identificadas por la comunidad, no cuentan con la participación de ella en todas sus etapas lo que por lo tanto no genera aprendizajes ni deja instaladas capacidades en el territorio.

Además, si bien se generan instancias colectivas para comunicar las decisiones tomadas por el grupo (Asambleas) e involucrar a los demás habitantes del campamento en la realización de las iniciativas, estos espacios tienen un carácter meramente informativo, lo que impide un avance sustancial en la sostenibilidad. En función de los hallazgos, se puede concluir que, sin la presencia de TECHO, dejaría de existir la Mesa de Trabajo y se perdería el espacio de toma de decisión, donde la dirigente pone en práctica sus aprendizajes en cuanto a gestión de proyectos. Por lo tanto, si bien la eficacia y pertinencia de la Mesa de Trabajo es algo evidente, estos criterios no se sustentan en la autogestión comunitaria para la consecución de objetivos, lo que indica el deficiente desarrollo de la Mesa de Trabajo en el criterio de sostenibilidad, revelando el perjuicio que se generaría para la comunidad que la presidenta cesara sus funciones en el cargo, ya que las capacidades de autogestión no estarían depositadas en otras personas.

Impacto

En términos de impacto, es importante dividir este criterio en dos dimensiones. El desarrollo de iniciativas de vivienda y hábitat y el fortalecimiento de capacidades comunitarias. En relación al primero, los esfuerzos han estado bien concentrados y dirigidos a mejorar las condiciones de infraestructura del territorio, como bien refieren las y los vecinos/as, la comunidad ha mejorado en este último período, que, además, se vincula con la gestión de la presidenta. Esto es reconocido por algunos vecinos que se sienten más seguros, tranquilos, y demuestran un sentido de pertenencia, lo que habla de un impacto positivo de las iniciativas de vivienda y hábitat en la comunidad. No obstante, en relación con el segundo aspecto (fortalecimiento de capacidades comunitarias) hay dimensiones del impacto que han sido potenciadas y otras que han sido desarrolladas de manera insuficiente. Por ejemplo, la vinculación a redes y el sentido de pertenencia son aspectos que han avanzado. Por su lado, la organización y participación no se han visto desarrolladas de forma consistente.

El rol de la institución en el campamento está teniendo efectos positivos y genera condiciones que permiten que la comunidad avance en el cumplimiento de sus objetivos, debido a que los logros pueden actuar como detonadores motivacionales para los beneficiarios de los proyectos, además de ser testigos de los beneficios que trae la organización en función de fines comunes. A pesar de esto, los vecinos de la comunidad no se sienten protagonistas de ese impacto, ya que ven que otros han sido los actores principales en esos efectos.

Validación de Información

El equipo evaluador coordinó la citación y ejecución de dos espacios en formato taller, orientados a dirigentes/es y vecinas/os para devolver las principales conclusiones del proceso. El objetivo era que los grupos que habían participado en distintas instancias y momentos del proceso reconocieran la información, se sintieran identificados con la misma y desde ahí la pudieran validar.

Las y los asistentes respaldaron tanto la información correspondiente a la Mesa de Trabajo como el espacio de coordinación de las acciones que desarrolla TECHO con la Directiva de la Junta de Vecinos. De manera particular abordando los problemas de materialidad del campamento, no así aquellos que tienen que ver con la comunicación y relaciones interpersonales. A su vez, también resaltaron que las asambleas deberían tomar mayor protagonismo, al ser el espacio de participación de la comunidad.

Otro hallazgo clave que fue validado en esta instancia es el rol de la dirigente como anclaje de la Mesa de Trabajo. Sin su intervención directa, los proyectos en el campamento no podrían avanzar. Por otro lado, también reconocieron que aunque la Mesa de Trabajo era un espacio de confianza y cordialidad que facilitaba el desarrollo de acciones en beneficio del campamento, esta dinámica interpersonal estaba concentrada en la Junta Directiva y no trascendía a la comunidad, impidiendo que se pudieran incorporar otras personas.

Finalmente, destacaron que aunque la Mesa de Trabajo había aportado a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, habían problemas de comunicación y relaciones interpersonales que no habían podido ser enfrentados.

Reflexión final

Mediante un enfoque participativo de evaluación que refleje distintas voces sobre el quehacer de la Mesa de Trabajo, se busca fortalecer las capacidades comunitarias de autogestión, dando cuenta de que la evaluación, lejos de ser un proceso aislado, presenta aportes para la institución, sus beneficiarios y la intervención, la cual se concentra en un trabajo colaborativo, riguroso y consciente.

En línea con ello se reconoce un importante desafío: transformar el rol del vecino del campamento de receptor/beneficiario a sujeto activo de derecho. Sin embargo, es necesario contextualizar la falta de participación a otra escala e indagar sus causas estructurales para comprender la dimensión del problema comunitario que se está identificando: la realidad nacional en cuanto a la participación. Según SERVEL, para las elecciones Presidenciales, Parlamentarias y de Consejeros Regionales 2017, el 53,3% de la población no votó. En la comuna de San Bernardo la cifra es mayor y alcanza el 57,3%. Sumado a esto, según CASEN (2015),

a nivel nacional el 73,5% de la población no participa en ninguna organización o grupo (religioso, juntas de vecinos, clubes deportivos, y otras asociaciones). Estas cifras dan cuenta de que la falta de participación en el campamento tiene un fundamento más estructural y se explica por fenómenos a nivel país. Lo anterior nos habla de la necesidad de enfocar esfuerzos contundentes en fomentar la participación, considerando que uno de los propósitos de TECHO es fomentar el desarrollo comunitario.

El proceso descrito en este capítulo, además de llevarse a cabo en Chile, también se desarrolló entre los años 2018 y 2019 en otros cuatro campamentos en México, Uruguay, Paraguay y Ecuador. Con diferentes niveles de participación de vecinos y vecinas, los equipos de evaluación fueron conformados por dirigentes/es de las Mesas de Trabajo (5-8 personas aproximadamente) y voluntarios/as y profesionales de las respectivas oficinas de TECHO. El factor que estimuló el interés de la comunidad es común entre todos y todas; incrementar la participación de vecinos y vecinas al visibilizar el trabajo y potencial de la comunidad al organizarse.

Con el acompañamiento directo de Foceval al proceso evaluativo en el Campamento Santa Teresa en Chile, se decidió que el equipo de la oficina internacional de TECHO que acompañaba a los países en materia de intervención comunitaria extrapolara la asesoría a los equipos territoriales de México, Uruguay, Paraguay y Ecuador, generando una suerte de paralelismo entre las actividades que se promovían en estos países y las que se desarrollaban en Chile.

Los asistentes que permanecieron constantes en los equipos evaluadores en los cinco países fueron los voluntarios, voluntarias y profesionales de las oficinas de TECHO. Respecto a los representantes de la comunidad, su participación varió en las diferentes etapas: aquellas donde más prevalecieron fueron la recolección de información y validación en comunidad, de manera parcial en capacitación y diseño, y sin ningún nivel de involucramiento, en sistematización y análisis. En cuanto a las dos primeras, su rol preponderó en las discusiones sobre el objeto de evaluación y la problematización para construir las preguntas orientadoras del proceso. Por otro lado, si bien desde un rol más consultivo, fueron claves para validar los diferentes instrumentos de recolección de información que se diseñaron para el levantamiento de datos desde diferentes actores comunitarios.

La experiencia de evaluación relatada en este capítulo se llevó a cabo a partir del trabajo exploratorio y de inmersión desarrollado junto a personas que se encuentran en la primera línea de la organización comunitaria. Para Shahra Razavi (2007, citado en Faur, 2014), las organizaciones comunitarias deben ser reconocidas como una entidad proveedora del cuidado, junto al Estado, familia y mercado. Es así como el cuidado comunitario aparece de manera espontánea, pero a su vez coordinada, como una entidad que trabaja para subsidiar las demandas insatisfechas en materia de acceso a múltiples servicios.

Entre los factores comunes que caracterizaron a quienes representaron a sus territorios en los equipos de

evaluación (tanto en Chile como en los otros cuatro países referidos), es que en su mayoría eran mujeres. En los casos de Chile y Uruguay fue en su totalidad y en los otros tres, siempre el grupo que predominó fue el de las mujeres. Estas dirigentas desarrollaron cotidianamente acciones para mejorar sus territorios, consolidando una relación con la comunidad que estuvo ligada no sólo a la pertenencia al mismo, sino que, a su vez, se vio reforzada por la urgencia de mejorar, entre muchas otras demandas, las condiciones del hábitat, mediante la movilización de vecinas y vecinos en el desarrollo de acciones totalmente voluntarias.

Como se ha podido describir a lo largo de esta experiencia, fue un proceso profundamente humano; desde la apuesta por poner en el centro a las personas y que fuese su narrativa la que determinara el impacto de la mesa de trabajo, como por el acuerdo mediante el cual se involucraron tanto los equipos técnicos, como vecinos y vecinas de todos los países, totalmente voluntario.

Estas características hicieron que quienes participaron estuvieran convencidos del valor de la implementación y aplicación que la evaluación participativa tenía, pero a su vez, estaba sujeta a sus agendas laborales y personales y a factores externos que pudieron haber interferido en la dinámica organizacional; como la pandemia del COVID-19 que afectó al mundo en el año 2020 y la rotación y cambio de las personas colaboradoras de TECHO que participaron en los respectivos procesos. Estas condiciones, impidieron institucionalizar la metodología para evaluar los resultados e impacto del quehacer de la organización.

Por otro lado, en línea con el espíritu de TECHO de impulsar sus proyectos a través del accionar de voluntariado joven con escasa trayectoria territorial, era necesario que los profesionales encargados de coordinar en cada país la intervención comunitaria, estuvieran involucrados con el proceso de evaluación en un tiempo significativamente importante, lo que en ocasiones se veía obstaculizado por agendas de trabajo altamente dinámicas y demandantes, haciendo que la planificación de las acciones de la evaluación, se viesan postergadas o desplazadas, extendiendo más de lo esperado la obtención de los resultados e instalando la idea que el proceso era muy extenso.

Finalmente, pero no menos importante, otro factor que impidió la institucionalización de la Evaluación Participativa es la prioridad que aún las organizaciones sociales suelen otorgar a la evaluación, lo cual se puede observar desde la acción más sencilla de no incluir ese paso como parte de la gestión de proyectos, hasta las acciones más políticas de no destinar y asignar recursos humanos y financieros para construir una cultura organizacional alrededor de la participación vinculante, rendición de cuenta transversal y mejora continua.

Referencias bibliográficas

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2022). *Decreto 2068, Reglamento para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación de Programas e Instituciones Públicas*. Artículo 52º, Decreto Ley N° 1.263. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1175203>.
- Faur, E. (2014). *El cuidado infantil en el siglo XXI: Mujeres malaristas en una sociedad desigual*. Argentina: Siglo XXI.
- - - - - (2018). ¿Cuidar o Educar? Hacia una pedagogía del cuidado. <https://www.researchgate.net/publication/328031630>.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2017). *Censo de Población y Vivienda 2017* en Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de http://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/San_Bernardo/Poblaci%C3%B3n.
- Ministerio de Desarrollo Social (2018a). *Informe de estimaciones comunales de pobreza, con datos de Casen 2015*.
- Ministerio de Desarrollo Social (2018b). *Redes y cohesión social. Síntesis de resultados de Encuesta Casen 2015*. Recuperado de https://observatorio.ministeriodesarrollo-social.gob.cl/storage/docs/casen/2015/CASEN_2015_Resultados_Redес_Cohesion_Social.pdf.
- Ministerio de Hacienda: Departamento de Evaluación, Transparencia y Productividad Fiscal (2023). *Resultados Evaluaciones 2023*. Recuperado de https://www.dipres.gob.cl/598/articles-316391_doc_pdf.pdf.
- Razavi, Shahra (2007). “The political and social economy of care in a development context: Conceptual issues, research questions and policy options”. *Gender and Development, paper N° 3*. Ginebra, United Nations Research Institute for Social Development.
- TECHO. Modelo de Trabajo. Obtenido de <https://www.techo.org/modelo-de-trabajo/>.
- TECHO (2016). Modelo de Intervención.
- TECHO (2016). *Marco conceptual y metodológico Mesa de Trabajo*.