

## Capítulo 4

# Evaluación participativa en la comuna de Putaendo

## Una evaluación *ex dure* de la intervención social del programa Servicio País (Chile)

Carmen Luz Sánchez | Catalina Valdés | Camila Gallagher

### Resumen

*El capítulo aborda la evaluación participativa en la comuna de Putaendo, en el contexto del programa SERVICIO PAÍS, gestionado por la Fundación para la Superación de la Pobreza (FSP), Chile. Este programa busca superar la pobreza multidimensional a través del apoyo técnico de jóvenes profesionales con comunidades rurales. Entre 2021 y 2024, se implementó una evaluación intermedia que integró métodos participativos, permitiendo que las comunidades definieran criterios de evaluación y reflexionaran colectivamente sobre los avances en áreas culturales, medioambientales y productivas. El proceso incluyó talleres participativos, herramientas lúdicas y entrevistas en profundidad para recoger percepciones sobre los resultados del programa. Los hallazgos destacaron avances significativos en la promoción de la cohesión comunitaria, la valorización del patrimonio cultural y el desarrollo económico local, aunque persisten grandes desafíos, relacionados principalmente con la escasez hídrica y vinculación con la oferta pública de oportunidades. La experiencia demuestra el valor de combinar enfoques cuantitativos y cualitativos en la evaluación de programas sociales, fomentando la participación activa y el empoderamiento de los actores locales. Además, resalta la importancia de diseñar procesos inclusivos que reconozcan logros colectivos y promuevan aprendizajes para la mejora continua de las intervenciones.*

### Palabras clave

Evaluación participativa, programa Servicio País, intervención social, participación comunitaria.

### Citado

Sánchez, C. L., Valdés, C. y Gallagher, C. (2024). "Evaluación participativa en la comuna de Putaendo. Una evaluación *ex dure* de la intervención social del programa Servicio País (Chile)". En Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (coord.), *Evaluación, democracia y transformación. Experiencias de evaluación participativa en América Latina*. San Juan, Argentina: Vientosur.

## Introducción

La **Fundación para la Superación de la Pobreza (FSP)** en Chile, tiene casi 30 años de experiencia en intervención social en zonas de alta pobreza y aislamiento a través de su programa **Servicio País**. En el contexto de este trabajo, la institución ha desarrollado un sistema de monitoreo y evaluación, el cual desde 2015 incluye el método de evaluación participativa como elemento complementario a mediciones cuantitativas, necesarios para evaluar los resultados y alcances de las intervenciones del programa.

En este capítulo se presenta la experiencia de evaluación participativa de una intervención desarrollada entre 2021 e inicios de 2024 en la comuna de Putaendo, en la región de Valparaíso. Esta evaluación fue solicitada y liderada por el equipo técnico de la Fundación para la Superación de la Pobreza de la región de Valparaíso, quien acompaña las intervenciones de la región, con el apoyo del equipo central de evaluación de la Fundación.

Se presenta primero un contexto general respecto a la evaluación en Chile, seguido de la presentación de la intervención en detalle, la descripción de la evaluación participativa realizada, para luego profundizar en reflexiones y aprendizajes de la experiencia.

## La institucionalización de la Evaluación en Chile<sup>1</sup>

En las últimas décadas, la evaluación ha adquirido a nivel global un papel fundamental en el diseño, análisis y mejora de políticas y programas sociales. Para entender la realidad chilena en esta materia debe tenerse en consideración que el país se ha regido primordialmente, en las últimas décadas, por el concepto de *gestión basada en resultados*, lo cual se materializa con la creación del sistema de administración pública del Estado en 1990, llamado **Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)**. Este tiene como principal objetivo velar por la transparencia y eficiencia en materia del gasto público (Olavarría y Peroni, 2022) y se encarga de seguir, analizar y reportar cómo funcionan las políticas y programas públicos y otros programas privados financiados por el Estado, asegurando que estos contribuyan adecuadamente a su propósito y logren los resultados esperados.

Actualmente en Chile, en los procesos de M&E participan diversas instituciones gubernamentales y entidades especializadas. El **Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF)** y su **Subsecretaría de Evaluación Social** creada en 2011 desempeñan un rol fundamental en esta tarea. La Subsecretaría, teniendo ya tra-

---

<sup>1</sup> Buena parte de lo presentado en esta sección se corresponde con el capítulo “Evaluation in Chile” (Olavarría y Peroni, 2022), complementado con información presentada por las distintas entidades del Estado chileno en sus portales web, así como otras referencias y publicaciones académicas.

yectoria de más de una década, tiene como función específica diseñar, coordinar y evaluar las políticas sociales del gobierno, de modo de contribuir a mejorar la focalización del gasto social a través de la evaluación permanente de los programas que implementa el Estado. Así, trabaja constantemente en la identificación de áreas prioritarias a ser monitoreadas y evaluadas, en la selección de los programas y políticas, en la implementación de evaluaciones *ex ante* y en el establecimiento y seguimiento de indicadores de resultados. A través del **Banco Integrado de Programas Sociales (BIPS)**<sup>2</sup>, implementa estas evaluaciones periódicas utilizando metodologías que buscan medir el impacto, eficacia, eficiencia y relevancia de las intervenciones sociales implementadas.

La información recopilada y los resultados de los procesos de M&E son en su mayoría publicados y difundidos en línea a través de la página web del Ministerio, para conocimiento y uso de las autoridades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, academia y público en general. Esto contribuye a la transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública, así como a la generación de conocimiento y aprendizaje colectivo, promoviendo a su vez una cultura de evaluación en el Estado y la sociedad, legitimando, por una parte, la importancia de la evidencia y el análisis evaluativo en la toma de decisiones en el área de políticas públicas, y por otra instalando altos estándares de evaluación en el marco de una lógica de mejora continua para fortalecer la capacidad de gestión pública.

<sup>2</sup> Guía de Programas Sociales del Estado de Chile ([ministeriodesarrollosocial.gob.cl](http://ministeriodesarrollosocial.gob.cl)).

Si bien el Ministerio de Desarrollo Social y Familia ha tenido un rol significativo en términos de la instalación del enfoque evaluativo, los procesos de M&E también se llevan a cabo desde otras instituciones gubernamentales y entidades especializadas. Un actor muy relevante en esta materia es la **Dirección de Presupuesto (DIPRES)**, anclada al Ministerio de Hacienda y encargada de la administración financiera del Estado. Propone la política económica y financiera en materias de su competencia y efectúa la coordinación y supervisión de las acciones que en virtud de ella se ejecuten. Su labor incluye el seguimiento meticuloso de indicadores macroeconómicos y sociales para informar las decisiones gubernamentales, es decir, es el organismo técnico encargado de velar por la asignación y uso eficiente de los recursos públicos, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión en el marco de la política fiscal, analizando el desempeño de las instituciones públicas para apoyar la toma de decisiones, incorporando el concepto de *presupuestación por resultados* (Olavarría y Peroni, 2022).

Tanto la Subsecretaría de Evaluación de MDSF como la DIPRES utilizan de manera generalizada enfoques positivistas y cuantitativos de evaluación, enmarcados en su mayoría en la metodología de marco lógico, diseño y seguimiento de indicadores cuantitativos para la medición de resultados, vinculando además su función evaluadora con el gasto público. Es decir, el sistema de M&E se diseña, planifica y ejecuta con el objetivo principal de maximizar la distribución de recursos estatales (Ubillo, 2021). De este modo, la misión

institucional de la DIPRES y los objetivos inherentes a las evaluaciones que ejecuta, inhibe el desarrollo de evaluaciones que incorporen otros enfoques, otras metodologías, y que adopte objetivos que centren la evaluación en elementos distintos a la eficiencia y eficacia (Ubillo, 2021).

En esa línea, se plantea la reflexión acerca de la utilización de nuevos paradigmas de evaluación, que asuman como propia la necesidad de avanzar hacia sociedades más democráticas, dialogando tanto con el mundo político como con la sociedad civil. Así entendida, la evaluación adquiere capacidades que desbordan la eficacia y eficiencia, o la necesidad de ser altamente técnicas y objetivas, convirtiéndose en herramientas de transformación social capaces de dialogar con distintos actores (Neirotti, 2015). Esto plantea además desafíos técnicos como la formación de capital humano capacitado en metodologías de M&E de mayor complejidad, como evaluación de impacto, perspectivas cualitativas, participativas, etc. (Olavarría y Peroni, 2012).

Las organizaciones de la sociedad civil en Chile han demostrado mayor incidencia en la utilización y promoción de metodologías innovadoras para evaluar logros e impacto de programas sociales en Chile. Ejemplo de ello son **TECHO** y el propio **Programa Servicio País** de la Fundación para la Superación de la Pobreza, los que han incorporado diversas estrategias tradicionales y también otras novedosas para el seguimiento y evaluación de sus intervenciones. En particular el programa Servicio País ha integrado desde 2015 evaluaciones participativas como una herramienta que

busca abordar críticamente las intervenciones realizadas, rescatando aprendizajes que contribuyan a mejorar la implementación del programa en el territorio, así como instalar capacidades de evaluación entre sus participantes. A diferencia de las evaluaciones convencionales, estas evaluaciones participativas son cualitativas y grupales, permitiendo que los propios participantes definan los criterios de evaluación.

## Descripción de la experiencia evaluada

La FSP es una institución de la sociedad civil, privada, pluralista, sin fines de lucro y con intereses públicos, cuya misión es contribuir a la superación de la pobreza promoviendo mayores grados de integración y equidad social en el país, que aseguren el desarrollo humano sustentable de las personas que hoy viven en situación de pobreza y exclusión social. Sus orígenes se remontan a 1994, en un contexto donde Chile consolidaba su reciente retorno a la democracia y a la vez se desarrollaba una discusión pública sobre la llamada *deuda social*, refiriéndose al compromiso pendiente del Estado con ciudadanos afectados por la reestructuración económica y política de la década anterior. Esta deuda se manifestaba en problemas como la baja calidad de la educación pública, la atención insuficiente en salud y el déficit de viviendas, así como en la exclusión política, social y económica.

En consecuencia, en 1994 el presidente de la República Eduardo Frei solicitó la conformación del **Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza**, que convocó a diversos especialistas en la temática con el propósito de enfrentar el desafío de disminuir la pobreza, que a esa fecha alcanzaba el 27,6% (CASEN, 2006). En ese contexto nace ese mismo año la FSP, para dar continuidad al trabajo del consejo, siendo su primera acción relevante la creación del programa Servicio País para materializar la línea de intervención social y que tiene como propósito fortalecer capacidades de comunidades y organizaciones que habitan localidades y áreas pequeñas con altos índices de pobreza multidimensional, aislamiento y segregación socioterritorial.

Este programa, que ha estado en funcionamiento durante casi 30 años, se ejecuta a través de la selección de jóvenes profesionales y técnicos de diversas disciplinas y con alto compromiso social, quienes viven y trabajan por un año en las comunas rurales, aisladas, y más empobrecidas del país. A través de estos jóvenes el programa busca conectar a las comunidades con la estructura de oportunidades del sector público y privado, para lo cual establece alianzas con los gobiernos locales (municipios) y otras organizaciones locales y entidades privadas. Desde entonces más de 6.000 profesionales han vivido esta experiencia y entregado sus capacidades y compromiso a miles de organizaciones. Actualmente el programa colabora con el Estado y municipios de más de 80 comunas en las 16 regiones del país.

El financiamiento proviene principalmente de fondos públicos del Estado de Chile a través de alianzas permanentes, que se renuevan anualmente con Ministe-

rios, a la fecha con **Ministerio de Desarrollo Social y Familia** y el **Ministerio de Vivienda y Urbanismo**. Desde esta perspectiva, si bien el programa pertenece a una fundación privada sin fines de lucro, su ejecución es de interés público y es financiada por alianzas con el Estado, lo cual lo asemeja a una política social, pero en este caso llevada adelante por privados y respaldada por el Estado. Esta es una figura poco común en la dinámica chilena, lo cual le da un carácter bastante particular; siendo un programa privado, bien podría ser una política social. Además, la larga trayectoria y alcances del programa le han otorgado prestigio tanto en el mundo público, privado y de la sociedad civil.

En ese contexto, el caso presentado en este capítulo corresponde a la evaluación participativa de la intervención Servicio País en la comuna de Putaendo, en la Región de Valparaíso, Chile. Esta intervención inició en 2021 y se proyecta finalizar en 2028. La evaluación participativa ejecutada corresponde a una evaluación de tipo intermedia, desarrollada por el equipo del ciclo 2023-2024 del programa, evaluando la ejecución desde su inicio a la fecha y considerando su continuidad y proyección por cuatro años más. Para enmarcar este proceso evaluativo se presenta a continuación una descripción del contexto socioterritorial y del avance de la intervención.

La comuna de Putaendo pertenece a la provincia de San Felipe de Aconcagua, en la Región de Valparaíso, zona central de Chile. Presenta un alto porcentaje de ruralidad (57%) (Plan de salud comuna de Putaendo, 2023). La falta de infraestructura y servicios adecuados afecta la calidad de vida de la población, generando mi-

gración hacia zonas urbanas en busca de mejores condiciones y oportunidades. Hasta 2017 (Censo Nacional de Población y Vivienda) la población de Putaendo alcanzaba 16.754 personas, con una alta concentración de adultos mayores, especialmente mujeres.

La comuna tiene una historia particular respecto a encuentros entre culturas, desarrollo económico y luchas por la independencia y el progreso. Durante el proceso de independencia de Chile, Putaendo fue el primer pueblo liberado en 1817, cuando el ejército libertador cruzó por el paso cordillerano Los Patos. Por la presencia de oro en el valle, a comienzos del siglo XX la comuna se consolidó como un polo de producción tanto minero como agrícola, lo que trajo consigo el desarrollo de la ciudad y la instalación del primer ramal de ferrocarril en la zona. Actualmente, el territorio cuenta con variados recursos patrimoniales, sitios de interés arqueológico y arquitectura rural de la época colonial. Por ello, en 2021 se declaró a la comuna como **Zona de Interés Turístico (ZOIT)** por parte del Comité de ministros de Turismo.

La intervención Servicio País se focaliza en Putaendo y específicamente en las localidades de Casablanca y Los Patos, con una población de 650 habitantes, ubicadas en la zona precordillerana, en zona de transición climática entre el tipo semidesértico y templado mediterráneo. A pesar de su cercanía geográfica con la capital nacional (a 132 km) estas localidades son rurales, se encuentran notablemente aisladas y con acceso limitado. En lo productivo, estas localidades se caracterizan por el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas que se ven fuertemente afectadas por la

sequía y escasez hídrica hace décadas. En cuanto a la participación comunitaria, en Los Patos y Casablanca destaca principalmente la participación en los comités de Agua Potable Rural, donde la asistencia es obligatoria y cuentan con presencia masculina mayoritaria. Existen también organizaciones de base funcionales integradas por mujeres, que abordan principalmente temáticas culturales y productivas.

La intervención del programa Servicio País focalizada en este territorio, en febrero de 2024 finalizó su tercer año de intervención dentro de la Fase II de escalamiento (presentada en detalle más adelante). En sus inicios llevó a cabo un proceso de diagnóstico participativo para visualizar las problemáticas más sentidas por la comunidad, el cual identificó una fuerte intención de avanzar hacia un desarrollo local sostenible, que considere la promoción de una identidad comunitaria arraigada, y el mejoramiento de las oportunidades laborales, todo esto afectado por la grave situación de sequía existente. Así, la intervención estableció como objetivo general el potenciar la participación y cohesión de la comunidad y organizaciones que habitan en Casablanca y Los Patos para impulsar un desarrollo local sustentable, revalorizando sus recursos patrimoniales y naturales, y mejorando las oportunidades laborales en un contexto de escasez hídrica. Además, se ha intencionado la incorporación del enfoque de género de forma transversal en todas las líneas de acción.

Respecto a los avances de la intervención durante estos tres años de trabajo, algunos de los principales logros alcanzados han sido la postulación a fondos e implementación de proyectos e iniciativas para la pre-

servación del medio ambiente, específicamente en las riberas del río Putaendo y del río Rocín, así como la revitalización del patrimonio ambiental mediante iniciativas educativas. En la dimensión cultural se logró la implementación y adjudicación de recursos del **Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)** para el proyecto **Museo Comunitario Los Patos**, el cual dio lugar a la creación de un libro que destaca las tradiciones y la flora local.

En relación con la línea productiva, los **Jóvenes Servicio País** promovieron la generación de redes entre emprendedores turísticos de distintas localidades, dando lugar, entre otros, a la idea comunitaria de **Ruta Turística Paso La Frontera Los Patos-Casablanca**. Se desarrollaron también instancias formativas para el fortalecimiento de la capacidad productiva de los microemprendimientos. Por último, la intervención ha ejecutado acciones transversales que promueven la reflexión y valoración del enfoque de género, particularmente a través de la identificación de brechas de género y el desarrollo de espacios informativos y de capacitación acerca de la temática. La ejecución de estas acciones se ha concretado a través de la generación de alianzas estratégicas con instituciones académicas, gobiernos locales y otros.

Desde una mirada teórica, el programa desde sus inicios promovió enfoques innovadores, promocionales y participativos de intervención social, comprendiendo a la superación de la pobreza como un proceso de desarrollo y realización humana de alcance colectivo. Es por esto que su estrategia va más allá de superar la pobreza y exclusión; el objetivo principal del progra-

ma es visibilizar, activar y conectar a las comunidades y sus propios recursos, con las oportunidades que ofrece su contexto. A esto, el programa Servicio País le denomina *Desarrollo Local Inclusivo*.

El modelo de intervención se basa en 4 fases.

- La fase I, *Vínculos significativos y comunidades activas*, consiste en que los jóvenes se integran a la comunidad y establecen vínculos con grupos humanos priorizados con quienes identifican las necesidades locales y colaboran con el diseño y ejecución de proyectos valorados por la comunidad.
- La Fase II, *Escalamiento asociativo*, es la etapa en que se impulsan iniciativas entre grupos que habitualmente no se relacionan colaborativamente entre sí. Se transita desde proyectos asociados a problemas inmediatos hacia proyectos que encaran desafíos más complejos y exigentes.
- En la Fase III, *Escalamiento estratégico*, se delinea un plan de desarrollo local inclusivo para la localidad o barrio, en conjunto con los municipios e instituciones aliadas del territorio, a través del despliegue de experiencias asociativas que avancen hacia ese tipo de desarrollo.
- Finalmente, la fase IV, *Consolidación estratégica*, supone que los Jóvenes Servicio País apoyan técnicamente el portafolio de proyectos de la comunidad y contribuyen en los procesos que darán sostenibilidad al plan de desarrollo local inclusivo. En esta etapa se celebran alianzas estratégicas con universidades, empresas y agencias públicas y privadas.

Para planificar y llevar a cabo las acciones del programa a lo largo de un año, se realiza el *Plan de Intervención Territorial*, que permite el despliegue de diversos proyectos, iniciativas y acciones con la comunidad, mediadas y/o articuladas por los jóvenes profesionales o técnicos.

## La Evaluación participativa del programa *Servicio País* en la comuna de Putaendo

Para dar contexto a la evaluación aquí presentada, corresponde mencionar que el programa Servicio País ejecuta desde 2013 un sistema de evaluación que pretende recoger en qué medida se cumple el propósito del programa, a la vez que permite rescatar aprendizajes, reportar el alcance de metas de resultados definidas en convenios con contrapartes ministeriales, socializar resultados con los aliados, dar cuenta a las personas y comunidades con las cuales se trabaja y hacer adecuaciones o ajustes pertinentes. Este sistema, en su diseño inicial, contaba con una serie de instrumentos, todos cuantitativos, para levantar información evaluativa del programa desde los distintos actores participantes, entre ellos, Jóvenes Servicio País (profesionales y técnicos, practicantes, voluntarios y tesistas), aliados municipales, personas y organizaciones de la comunidad. A su vez, dependiendo de

cada actor en específico, se consideran instrumentos para medir brechas de cambio (pre y post programa) e instrumentos de satisfacción o logro percibido.

En 2014 surgió la inquietud de la dirección del programa de incorporar otras evaluaciones cualitativas y, en especial, evaluaciones colectivas, que se ajustaran de mejor manera al enfoque promocional del programa y que logran levantar aprendizajes y logros colectivos, que al parecer no se rescataban adecuadamente a partir de la aplicación de instrumentos cuantitativos y aplicados de manera individual a distintos actores participantes. Por otra parte, se requería incorporar métodos de evaluación que permitieran evaluar más específicamente a las intervenciones, de acuerdo a sus planificaciones particulares y logros alcanzados. Así, en 2015 se inició un piloto de evaluación participativa en dos intervenciones del programa. Los resultados de estas evaluaciones fueron muy positivos, incorporándose el método en los siguientes 5 años de manera progresiva en intervenciones de todas las regiones del país. Actualmente, la evaluación participativa es parte del sistema de evaluación del programa, específicamente dentro de la dimensión de evaluación de logros de la intervención, incorporando el desarrollo de una evaluación participativa en cada fase de escalamiento.

Servicio País utiliza la evaluación participativa desde un enfoque de evaluación *ex dure*, es decir, una evaluación de procesos, en tanto resulta especialmente útil para evaluar logros intermedios y utilizar los resultados como insumo para ajustar la planificación y ejecución de intervenciones. También puede utilizarse

en la modalidad *ex post*, por ejemplo, en aquellos casos donde la intervención llega a su término al fin de la fase 4 o por cierre anticipado<sup>3</sup>.

La evaluación participativa realizada a fines de 2023 e inicios de 2024 en la comuna de Putaendo corresponde a la primera evaluación participativa de la intervención, relacionada con la transición entre la fase I y fase II de escalamiento interventivo. Se trata de una evaluación intermedia, dado que la intervención evaluada se encuentra en pleno desarrollo. La misma fue encargada por la directora regional de la Fundación en la región de Valparaíso, y fue liderada por el equipo técnico de la Fundación en dicha región.

La evaluación se planificó en base a siete etapas, de las cuales todas fueron ejecutadas con excepción de la última (diseminación y plan de acción), que se encontraba en desarrollo al momento de la redacción de este capítulo. A continuación, se describen las etapas señalando específicamente quienes participaron, los roles de cada uno, y el nivel de participación alcanzado, en función de los roles adquiridos.

## Diseño inicial de la propuesta evaluativa

El equipo técnico del programa en la región de Valparaíso, compuesto por dos coordinadores territoriales quienes lideran a los equipos de profesionales Ser-

---

<sup>3</sup> El modelo de intervención por escalamiento de 4 fases se inició en 2019 y por ello actualmente no existen intervenciones que hayan culminado la fase 4.

vicio País, de profesión socióloga y socioeconomista respectivamente, junto con la directora regional, convocaron a un primer espacio de planificación con el equipo técnico nacional de evaluación con el propósito de desarrollar en conjunto una propuesta preliminar de las etapas que se llevarían a cabo en la evaluación participativa de Putaendo. El principal acuerdo alcanzado fue conformar un equipo evaluador, convocando a distintos representantes de los tres actores principales que participaban en la intervención de Putaendo, a saber, personas y representantes de organizaciones de la comunidad, equipo del programa Servicio País y equipo de la contraparte municipal.

En esta primera instancia para el diseño de la propuesta evaluativa participaron únicamente personas pertenecientes al programa Servicio País del nivel central y regional, por ende, no tuvo un carácter participativo.

## Conformación del Equipo Evaluador

La evaluación participativa en Putaendo tuvo como punto de base la conformación de un equipo evaluador, es decir, un grupo de personas representantes de los actores más significativos que participaron en la intervención, quienes fueron convocados con el propósito de tener un rol activo y protagonista en el diseño y ejecución de la evaluación misma. Así, se buscó evitar el enfoque más tradicional de evaluación, en el que los evaluadores son externos y los criterios a evaluar no son consultados ni definidos con los participantes o beneficiarios. En este contexto, el equipo regional de

Valparaíso definió un listado de personas representantes de los tres grupos más significativos; la comunidad, el municipio y el programa, quienes habían tenido participación activa durante el último año, concretándose un listado total de dos personas del municipio, tres personas de la comunidad y dos personas del programa a ser convocadas.

Posteriormente, los Jóvenes Servicio País que trabajaban en la comuna visitaron a las personas de la comunidad y del municipio para invitarles personalmente a ser parte del equipo evaluador. Esta invitación debió realizarse junto con una conversación introductoria acerca de la existencia de un sistema de evaluación del programa, para lo cual se convoca a personas a conformar un equipo evaluador para llevar a cabo una evaluación participativa. Si bien todas las personas convocadas accedieron a participar, de acuerdo a la disponibilidad de cada uno, el equipo finalmente quedó conformado por cuatro participantes:

- una persona de la comunidad representante de la **Organización Cultural Paso la Frontera de Los Patos**,
- dos personas del equipo Servicio País (un joven profesional y una persona del área de evaluación del nivel central), y
- una persona representante de la contraparte municipal, específicamente el Director del **Departamento de Desarrollo Comunal (DIDECO)** de la municipalidad de Putaendo.

Esta etapa de conformación del equipo evaluador adquiere carácter participativo y vinculante en la medida

que se les convoca para participar activamente en la toma de decisiones respecto a la evaluación a realizar. No obstante, la selección misma de las personas convocadas fue definida inicialmente por el equipo técnico del Programa, que lideró la evaluación y luego ratificó en función de la disponibilidad de los convocados para participar y asistir a las sesiones. En este sentido, la selección de integrantes del equipo evaluador no fue participativa sino consultiva.

## Ejecución del taller participativo del equipo evaluador

Una vez conformado el equipo evaluador, se lo convocó a una primera sesión, que adquirió carácter de taller participativo. Este taller tuvo dos objetivos principales: entregar una capacitación inicial al equipo evaluador acerca de qué es una evaluación y cómo se desarrolla, y seleccionar colectivamente los criterios de evaluación y diseñar en conjunto los siguientes pasos a ejecutar en la evaluación participativa de Putaendo. Participaron los cuatro integrantes del equipo evaluador, más la facilitadora, quien a su vez es la actual *Coordinadora Territorial*<sup>4</sup> del Programa Servicio

<sup>4</sup> El rol de *Coordinadora Territorial* tiene la responsabilidad de acompañar técnicamente a los Jóvenes Servicio País instalados en la comuna y también de ser la contraparte técnica de la Fundación con el municipio. En este sentido, dicho rol se asocia más a las tareas de coordinación y articulación, tendiendo así una relación más lejana y menos frecuente con el territorio, mientras los Jóvenes Servicio País son quienes realizan el trabajo diario con las comunidades, municipio y otros actores locales.

País en la comuna. Además, estuvieron presentes, en calidad de observadores, una persona del equipo de evaluación del nivel central de la Fundación, una joven Servicio País que se integró al programa pocos meses antes de la actividad y que continuaría como integrante estable del equipo de la intervención, y una persona que cumplió el rol de sistematizadora, quien además utilizó grabación de audio para registrar la actividad. El taller se llevó a cabo en enero de 2024 en el **Centro Cultural Profesor Bernardo Parra Leiva**, ubicado en el centro de la comuna de Putaendo.

Para alcanzar el primer objetivo, relacionado con acercar a los integrantes del equipo al concepto de evaluación, se utilizó la dinámica *Valoración de chocolates: acercándonos a la evaluación*. Se repartieron tres tipos de chocolates a cada persona y se les pidió definir en conjunto algunos criterios de evaluación (sabor, textura, estética, etc.) para luego valorar cada chocolate usando dichos criterios. Posteriormente, se reflexionó en torno a la dinámica, al proceso realizado para definir colectivamente los criterios de evaluación y se utilizó este juego como ejemplo para entender las características esenciales de un ejercicio evaluativo. Se dialogó acerca de las diferencias entre un proceso de evaluación informativo/consultivo donde los criterios de evaluación son definidos *a priori* y/o sin participación de los actores relevantes, y uno participativo, como el realizado en la dinámica de valoración del chocolate, en el que los criterios de evaluación se definen colectivamente.

En un segundo momento de la jornada se procedió a discutir y acordar cuáles serían los criterios más perti-

nes para evaluar la intervención de Servicio País en la comuna. Para esto se utilizó la técnica participativa *Lluvia de ideas*, a partir de la pregunta *¿Qué esperamos lograr del trabajo junto a Servicio País para Los Patos y Casablanca?*, para lo cual se utilizaron pequeños papeles y lápices de distintos colores para registrar y organizar las ideas. La facilitadora tuvo un rol preponderante en esta etapa para ir registrando y sistematizando la discusión y acuerdos. Finalizado el espacio, se acordaron tres temas principales que, de acuerdo con la percepción del equipo evaluador, deberían considerarse para evaluar la intervención: Medio Ambiente, Cultura y Economía.

Luego, el equipo evaluador planificó el desarrollo de un segundo taller evaluativo que contase con la participación ampliada de diversos actores que inciden en la intervención del programa. Este sería el espacio más relevante para la ejecución de la evaluación participativa. Además, se decidió colectivamente que para dicho espacio ampliado se evaluarían los avances en las tres temáticas mencionadas, utilizando un set de preguntas gatilladoras: *¿Qué hemos logrado? ¿Qué necesitamos para lograrlo? ¿Qué nos falta? ¿Qué podríamos mejorar?* Finalmente, la facilitadora presentó una propuesta de material gráfico de apoyo para el taller participativo ampliado, el cual fue discutido, ajustado y aprobado para ser utilizado.

En función de las características de la participación alcanzada puede establecerse que el desarrollo de esta etapa alcanzó el nivel *interactiva*, considerando los niveles planteados en el **Manual Siembra y Cosecha** (Tapella et al., 2021), así como la medida en que los ac-

tores locales convocados a través del equipo evaluador participaron en la formulación y toma de decisiones acerca del diseño de la evaluación que se llevaría a cabo.

## Ejecución del taller participativo ampliado

La convocatoria para la asistencia al taller se realizó intencionalmente a través de una invitación impresa, en la cual se utilizó lenguaje formal y fue entregada a 13 representantes de organizaciones locales (Directivas de Juntas de vecinos de Los Patos y de Casablanca, de distintas APR<sup>5</sup>, de la Agrupación Cultural Paso la Frontera, y del Taller Femenino Paso Histórico) y a personas de la contraparte municipal (DIDECO<sup>6</sup> y Alcalde). A los invitados del equipo Servicio País se les informó telefónicamente, convocando a la directora regional de la Fundación, a los dos Jóvenes Servicio País que trabajaban en la comuna y a una persona del equipo de evaluación del nivel central.

El taller participativo se realizó en el Centro Comunitario Los Patos, en la localidad de Los Patos, comuna de Putaendo, en el mes de enero de 2024. Asistieron 12 personas representantes de la comunidad y del municipio, incluyendo al alcalde de la municipalidad además de los dos Jóvenes Servicio País, la directora regional de la Fundación en Valparaíso, la Coordinadora de Evaluación de la Fundación del nivel central, y la

Facilitadora del taller. En total, 16 personas se encontraban presentes en el espacio participativo.

De acuerdo a lo definido por el equipo evaluador, el taller ampliado de evaluación participativa se llevó a cabo en tres etapas. Primero se desarrolló un espacio de presentación y *rompe hielo*, iniciando el taller con una breve introducción de la facilitadora junto con la directora regional de la Fundación acerca del propósito de la evaluación participativa, relevando la importancia de este proceso participativo para el futuro desarrollo del programa en la localidad. Junto a ello, se presentó a los miembros del Equipo Evaluador.

El espacio *rompe hielo* tuvo como objetivo generar un ambiente de confianza y horizontalidad, el cual consistió en varias actividades cortas lideradas por una integrante del equipo evaluador. Se inició con una actividad de presentación, cada asistente debió decir su nombre y una palabra que resumiera la expectativa con la que llegaba al taller. A continuación, se realizó una respiración meditativa de 2 minutos a través del ejercicio *la respiración del león*, seguido de una ronda del *juego del teléfono*<sup>7</sup> y un *juego de intercambio de lugares*<sup>8</sup>. Estas actividades fomentaron la distensión, un ambiente cómodo y de confianza.

<sup>5</sup> Organizaciones locales de Agua Potable Rural.

<sup>6</sup> Director del Departamento de Desarrollo Comunal.

<sup>7</sup> El *juego del teléfono* en Chile consiste en que un jugador le dice algo al oído a quien tiene a su lado; este intenta repetir lo escuchado al oído del que sigue y así sucesivamente, hasta dar una o más vueltas a todo el grupo. El último comunica en voz alta el mensaje y se confirma con el primer jugador si el mensaje es el mismo que inició.

<sup>8</sup> Cada jugador tiene un número asignado. Una persona lidera el espacio mencionando de manera rápida dos números frente a lo cual los jugadores deben cambiarse de lugar en parejas.

La segunda etapa del taller consistió en una dinámica de *Línea de tiempo*, liderada por los Jóvenes Servicio País y que tuvo como propósito propiciar la recordación por parte de los participantes acerca de hitos significativos del trabajo conjunto de la comunidad con el programa. Se utilizaron un papelógrafo y variadas fotografías que representaban momentos, hechos y actividades ocurridas en el pasado desde la llegada del programa al territorio hasta la fecha. Los participantes fueron reconociendo cada fotografía, relatando la importancia e impacto que ha tenido ese momento en su vida y en la comunidad, y ordenándolas de forma cronológica.

La tercera etapa del taller consistió en una dinámica evaluativa, diseñada por el equipo evaluador, llamada *El camino por el río Putaendo*, donde a través de la representación del valle de Putaendo se evaluaron los logros alcanzados en la intervención. Para esto se utilizó una representación gráfica del río en un gran póster preimpreso a color, que graficaba el río de la comuna separado en tres corrientes, donde el río y el cerro simbolizaban el camino por recorrer, y cada corriente una meta o realidad ideal a alcanzar. Estas metas se correspondían con las tres principales temáticas trabajadas en la intervención: desarrollo cultural, medioambiental y productivo. A partir de preguntas gatilladoras<sup>9</sup> la facilitadora motivó la conversación evaluativa y solici-

---

<sup>9</sup> ¿Qué hemos logrado? ¿Qué nos falta? ¿Qué necesitamos para lograrlo? ¿Qué podemos mejorar?

tó a los participantes que llegaran a un acuerdo para definir cuál era el estado de avance de cada meta a la fecha, representando aquel avance de manera gráfica en el mapa, utilizando para ello una pequeña imagen de un ave típica de la zona. De esta forma, el desarrollo de la actividad se enfocó en compartir las reflexiones y percepciones de los diversos actores, destacando acciones relevantes para la comunidad, evaluando lo realizado, aportando nuevas ideas a desarrollar y planteando mejoras que ayuden a avanzar hacia el objetivo planteado.

Para terminar el taller se realizó un espacio de cierre, aunando las principales ideas surgidas y recogiendo impresiones generales en torno a los resultados recogidos y la metodología ocupada. Tras agradecer por la presencia de cada una/o, se recalcó la importancia de la participación comunitaria en estos procesos de evaluación y se informó que se espera realizar otros espacios participativos para compartir los resultados y aprendizajes del proceso de evaluación participativa.

De acuerdo a las características de este taller ampliado, puede decirse que se alcanza en este espacio una participación interactiva, en tanto el equipo evaluador participa e incide en todas las etapas del taller realizado. Esta es una participación colaborativa y vinculante, en la medida que los resultados levantados incidirán en la toma de decisiones respecto a la planificación de la intervención del programa para el ciclo siguiente.

## Entrevistas en profundidad con actores clave

La realización del taller inicial con el equipo evaluador así como el taller evaluativo ampliado fueron espacios colectivos que congregaron a varias personas simultáneamente, y por ello tuvieron una duración acotada (2,5 horas cada uno), lo cual resultó escaso para profundizar en algunas temáticas. El equipo central de evaluación de la Fundación sugirió al equipo evaluador realizar algunas entrevistas en profundidad con personas de la comunidad y el municipio para ahondar en los temas evaluados en los talleres participativos, así como recoger percepciones evaluativas en relación a temas que no surgieron espontáneamente en los talleres. En particular, resultaba interesante consultar por el trabajo del programa sobre enfoque de género, temática que no fue abordada en los talleres participativos.

En este contexto se aplicaron tres entrevistas en profundidad a personas de la comunidad de Putaendo que estuvieron presentes en el taller ampliado y una entrevista a la facilitadora de los talleres. Puesto que estas fueron planificadas y ejecutadas por el equipo central de evaluación de la Fundación, se califica a esta actividad en el tipo de participación *funcional*, pues los actores locales y el equipo evaluador participaron entregando información, pero no participaron

en el diseño de estos espacios.

## Sistematización e informe de resultados

Para registrar y sistematizar la información recogida durante el proceso de evaluación se contó con el apoyo de una profesional externa contratada como consultora por el equipo regional de la Fundación para ejecutar la tarea de registro, sistematización y análisis preliminar de la información. La profesional, de formación socióloga, realizó registro de audio, notas y observación de todos los espacios participativos, con excepción de las entrevistas en profundidad. Finalizados los talleres participativos la consultora hizo entrega de un informe de sistematización y un análisis inicial de resultados, el que fue compartido con el equipo regional de la Fundación.

Posteriormente, terminadas las entrevistas en profundidad, el equipo de evaluación central de la Fundación (dentro del cual una de las personas pertenece al equipo evaluador de Putaendo) realizó un segundo proceso de análisis de resultados, recogiendo el informe de la consultora externa y las entrevistas individuales. Se espera que ese informe se complemente con otros

análisis del equipo regional y se presente al equipo evaluador para desarrollar posteriormente un plan de socialización con la comunidad y un plan de acción para el uso de los resultados.

## Socialización de resultados y diseño de un plan de acción

Como se mencionó anteriormente, esta etapa no se había ejecutado a la fecha de redacción de este capítulo. No obstante, en base a lo recogido en las entrevistas en profundidad, se solicitará al equipo evaluador diseñar una estrategia de disseminación de resultados, y se buscará que el mismo equipo evaluador tenga un rol protagónico en la socialización de estos resultados para darle mayor pertinencia al proceso, fomentando también el compromiso de la comunidad. De acuerdo con las sugerencias inicialmente recogidas en las entrevistas, la estrategia de socialización debe considerar principalmente material gráfico que permita a las personas entender de una manera sencilla los resultados. Así, se espera que la etapa de socialización de información y elaboración de un plan de acción se

enmarque en una participación interactiva, en tanto los actores locales ocuparán un rol protagónico en el diseño y ejecución de este proceso.

## Reflexiones y aprendizajes del caso de evaluación participativa

Respecto a los resultados de la evaluación participativa, estos se presentan a continuación en dos grandes categorías. Primero, la evaluación de los resultados de la intervención en la comuna de Putaendo, y en segundo lugar, las reflexiones y aprendizajes de la metodología de evaluación participativa llevada a cabo.

### Principales resultados de la evaluación en Putaendo

En cuanto a la primera categoría que sistematiza los resultados específicos de la intervención de Putaendo, se presentan los hallazgos organizados de acuerdo con las dimensiones evaluadas, a saber: *cultural*, *medioambiental* y *productiva*, las cuales fueron definidas por el equipo evaluador.

Desde la dimensión *cultural*, de acuerdo con el ejercicio evaluativo y participativo realizado, se llegó colectivamente al acuerdo de que la meta *Las comunidades de Casablanca y Los Patos logran un desarrollo turístico*

*co local, que valora, resguarda y transmite su cultura y tradiciones* se encuentra en un avance de un tercio (se utilizaron símbolos para marcar en el poster el nivel acordado de avance). Los principales desafíos pendientes se relacionan con la postulación y desarrollo de proyectos con propósito cultural, la colaboración con autoridades, otras instituciones y comunidades para impulsar el desarrollo cultural y turístico, avanzar en informar y educar a personas locales y turistas, en especial a los jóvenes, para que conozcan y cuiden su cultura, y trabajar en dar a conocer la cultura de la zona a una escala mayor.

Desde la dimensión medioambiental se llegó al acuerdo, entre todos los asistentes, de que la meta *Las comunidades de Casablanca y Los Patos logran un desarrollo turístico local, que respeta y conserva el medioambiente* se encuentra en un avance de aproximadamente 50%, es decir, en la mitad del camino. Reconocen y valoran acciones concretas apoyadas por el programa que han tenido impactos concretos en el desarrollo de conciencia comunitaria sobre el resguardo ambiental. Entre los desafíos se plantean mayor educación y herramientas para la protección y cuidado del medio ambiente, y mayor involucramiento de las autoridades para concretar proyectos medioambientales propuestos por la comunidad.

Desde la dimensión *productiva*, se acordó que la meta *Las comunidades de Casablanca y Los Patos logran un desarrollo turístico local, que genera trabajos remunerados con valor* se encuentra en un avance cercano al 50%, es decir, también cerca de la mitad del camino. Sin embargo, desde el análisis del discurso se conclu-

ye que los avances alcanzados en materia laboral/productiva son los más significativos en comparación a la dimensión cultural y medioambiental. La comunidad menciona que el programa a través de sus profesionales les ha ayudado a reconocer y valorar el potencial turístico existente, permitiéndoles visibilizar nuevas oportunidades laborales asociadas al turismo y revalorizar otras actividades productivas. Los talleres y capacitaciones gestionados por el programa en materia productiva se observan muy bien evaluados, especialmente en las mujeres. Entre los desafíos se expresa la dificultad y frustración por la complejidad para obtener beneficios estatales para el crecimiento de emprendimientos, como también la necesidad de mayor acceso a capacitación e infraestructura comercial.

El análisis de las entrevistas y del discurso femenino en los talleres revela avances en la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en la comunidad. Estos logros se observan especialmente en el ámbito productivo, iniciado un camino de autonomía económica a través de la capacitación y el apoyo del programa. Por otra parte, de manera incipiente en los talleres participativos se visualiza una intención, de parte de las mujeres, de participar más activamente en espacios comunitarios donde habitualmente sólo participan los hombres, como la toma de decisiones respecto a temas de la escasez de agua. Siendo un tema tan significativo para toda la comunidad, las mujeres sienten que deben ser más consideradas y se atreven a pedir esos espacios también para ellas.

En términos subjetivos, el discurso evidencia que la comunidad percibe avances en empoderamiento y

fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, especialmente entre las mujeres, así como aumento del entusiasmo, del acompañamiento mutuo, del aprendizaje y motivación para trabajar colectivamente y concretar acciones que mejoren su calidad de vida. A su vez, se observa un profundo sentimiento de gratitud hacia el programa. Se rescatan también logros relacionales como una mejora en la relación y cercanía de la comunidad con las autoridades, mejor vinculación con otros actores locales para abordar problemas comunes y mayor vinculación con la estructura de oportunidades pública y privada.

## Resultados acerca de la metodología de evaluación participativa

En cuanto a la segunda categoría que sistematiza los resultados de la metodología de evaluación participativa, surgen variadas reflexiones y aprendizajes que se desprenden de esta experiencia en Putaendo. Las reflexiones se presentan a continuación organizadas en siete categorías temáticas.

### Aspectos metodológicos/técnicos

Respecto a la selección de los criterios para evaluar la intervención, el equipo evaluador definió que debían responder a tres grandes resultados esperados, los cuales estaban contenidos en el propósito de la intervención (resultados culturales, medioambientales y productivos para el desarrollo de la comunidad de

Putaendo). En este punto cabe la reflexión respecto de cómo se seleccionan los criterios a evaluar; en este caso fue el equipo técnico de la Fundación quien solicitó y lideró el proceso evaluativo, y por ello podrían haberse establecido *a priori* criterios de evaluación de acuerdo a las dimensiones esperadas de logro que ya existían en el *Plan de Trabajo de la Intervención*. No obstante, se decidió no definir previamente todos los criterios a evaluar, estableciéndose sólo aquellos que espontáneamente surgieran entre los miembros representantes de la comunidad y municipio.

Esta decisión tuvo como consecuencia que el criterio de logros de la intervención relacionados al enfoque de género, que desde el programa resultaba muy relevante, no surgió espontáneamente en los criterios levantados por el equipo evaluador, y por ello no fue evaluado de manera explícita en los talleres participativos. Pudo haberse optado por un diseño más guiado de definición de criterios de evaluación, asegurando por ejemplo que se incluyeran ciertas dimensiones mínimas de logro esperado desde la perspectiva técnica del programa. Esta situación deja planteada la pregunta de si vale más dejar espacio a la espontaneidad del equipo evaluador o establecer criterios evaluativos previamente. Una opción intermedia pudo ser que el programa planteara una propuesta inicial de criterios al resto del equipo evaluador, la cual se revisara y analizara en conjunto. Para subsanar la ausencia de información sobre los avances en la temática de género se levantaron entrevistas posteriores, sin embargo, resultó en un trabajo extraordinario no planificado.

Otra decisión metodológica relevante tiene que ver

con la temporalidad de la ejecución evaluativa; la evaluación participativa se propuso como una evaluación de resultados, pero a la vez desde el enfoque de la evaluación de procesos (*ex dure*), en tanto se lleva a cabo durante el desarrollo de la intervención y no solo al finalizar.

Abordar la evaluación participativa de esta manera, durante el proceso de desarrollo de la intervención, tuvo variadas consecuencias rescatables:

- Los ejercicios evaluativos permitieron la memoria y reflexión acerca de las actividades concretas realizadas y logros alcanzados a la fecha, lo cual permitió a los participantes, de manera colectiva, visualizar una recapitulación de hechos que fomenta la toma de conciencia acerca de lo realizado con el programa, lo cual a su vez les permitió reconocer aquellos logros, ponerlos en valor y fomentar la motivación para encarar nuevos desafíos relacionados.
- La evaluación en sí adquirió a su vez carácter interventivo, en la medida en que, por una parte, levantó resultados intermedios que sirven para la proyección, planificación y diseño de ajustes a la intervención, y por otra, la conformación del equipo evaluador conllevó un proceso de capacitación de sus miembros acerca de la metodología de evaluación y en este caso específico una capacitación acerca de la evaluación participativa. Esto último permitió abrir una oportunidad para instalar lentamente capacidades de evaluación en la comunidad y equipos municipales participantes. Así, la evaluación se tradujo en una herramienta evaluativa e in-

terventiva simultáneamente.

Respecto a la motivación en particular, el espacio de evaluación participativa siendo una instancia que permite visualizar de manera expresa los objetivos esperados y logros alcanzados, tuvo el potencial de reforzar la motivación de los participantes para alcanzar esos desafíos comunes.

### **Herramientas participativas**

Las herramientas participativas utilizadas en los talleres evaluativos también desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo de las sesiones y en la efectividad de la evaluación. Aquí se destacan algunas de las técnicas utilizadas y reflexiones relacionadas.

Dado que el primer taller participativo llevado a cabo con el equipo evaluador tuvo como objetivo capacitarles acerca de la metodología de evaluación (qué es, para qué sirve y cómo se usa), se utilizó el juego de *evaluar el chocolate*<sup>10</sup>. Aunque esta técnica fue efectiva para ilustrar el proceso evaluativo y reflexionar acerca de los distintos niveles de participación de la evaluación, se identificó la necesidad de tener alternativas al chocolate para garantizar la pertinencia de la actividad para todos los participantes.

Por otro lado, se utilizó intencionadamente material visual y lúdico en todas las actividades, diseñado con pertinencia para el grupo de participantes; esto ayudó a captar su atención y a hacer más comprensible el

<sup>10</sup> En este taller la técnica se denominó específicamente *Valoración de chocolates: acercándonos a la evaluación*.

contenido de los temas a evaluar, como también contribuyó a generar una mayor apropiación de la actividad y su contenido por parte de los participantes.

Respecto a la técnica *Línea de tiempo* elaborada con fotografías, fue valorada positivamente por los participantes, ya que les permitió recordar fácilmente momentos importantes desde la llegada del programa al territorio de intervención hasta la fecha actual. Esta herramienta evocó motivación en los participantes al recordar hechos y acciones ocurridas que representan importantes logros alcanzados, y se observó consecuentemente un sentimiento de satisfacción en base a todo lo que se ha logrado hasta ahora, y de motivación a seguir avanzando.

El taller ampliado utilizó la técnica llamada *El camino del río Putaendo*, creada por el equipo evaluador para este espacio. Cabe destacar que la elección del río como elemento principal no fue al azar, sino más bien una selección intencionada para hacer más pertinente la actividad al grupo convocado, captando su atención y entusiasmo. Por ello, también en cada corriente del río graficada en el póster se incluyeron imágenes características de la cultura, el medioambiente y la economía local. Graficar el consenso de esta manera resultó efectivo, sencillo y muy pertinente para los participantes.

### **Participación de actores**

La convocatoria conlleva una decisión importante respecto a la selección de los invitados. Los talleres par-

ticipativos no pueden ser demasiado masivos porque se vuelve difícil coordinar y escuchar a todo el grupo, por eso se definieron con cuidado las personas invitadas. Pero además se reconoce como aprendizaje el tener preparado un discurso explicativo en caso de que algunas personas planteen la inquietud de no haber sido invitadas. Una consideración clave fue realizar una convocatoria pertinente (personalizada) y formal, para que los participantes se sintieran considerados, puesto que su presencia es fundamental para el desarrollo de la actividad. Algunos aprendizajes para mejorar la convocatoria y asistencia fueron los siguientes:

- Involucrar al propio equipo evaluador en la convocatoria, siendo ellos los responsables de invitar a sus pares de la comunidad y el municipio para contribuir a aumentar el compromiso de los convocados.
- Elaborar invitaciones en papel, que puedan ser entregadas en mano a las personas convocadas (esto le otorga más formalidad a la invitación y contribuye a los convocados a recordar y/o registrar la fecha y lugar citados).
- Convocar al menos a 2 ó 3 personas más del número mínimo requerido para llevar a cabo el taller, disminuyendo así el riesgo de suspensión por baja asistencia.

Por otra parte, en la evaluación participativa es esencial la inclusión de actores diversos para garantizar la calidad, representatividad y pertinencia de los resultados, así como para promover el compromiso y la apropiación de estos por parte de la comunidad y las autoridades locales. La evaluación participativa se

presentó como una oportunidad para convocar a actores que habitualmente no se reúnen: personas de localidades diferentes dentro de la misma comuna. Esto también sucedió con la convocatoria de actores de diversos niveles de institucionalidad: los talleres evaluativos convocaron y contaron con la presencia simultánea del alcalde (máxima autoridad Municipal), profesionales del programa y personas de la comunidad representantes de diversas organizaciones de base, lo cual no ocurre de manera habitual. Así, esta convocatoria presentó enormes oportunidades para la incidencia de los resultados, en tanto todos los actores evaluaron en conjunto, mejorando la apropiación de los resultados y el nivel de compromiso con los resultados y reflexiones surgidas en los talleres.

### **Facilitación de espacios participativos**

En esta evaluación concreta (como también en cualquiera de este tipo), la facilitación de los espacios participativos ocupó un rol esencial. El ejercicio de la facilitación dejó en evidencia que se requirieron habilidades específicas para garantizar la efectividad y el buen desarrollo de las actividades participativas. En particular, en base a esta experiencia, se recogieron algunos aprendizajes:

- Tanto en los espacios participativos con el equipo evaluador como en el taller ampliado, la facilitadora debió sintetizar información de manera rápida y precisa durante el desarrollo mismo, para ir proponiendo *in situ* conclusiones y acuerdos que surgían

del diálogo. Esto fue especialmente importante en el taller con el equipo evaluador, donde necesitaron consensuar entre todas las dimensiones o criterios de logro esperado.

- Dado que habitualmente resulta complejo reunir a diversos actores, especialmente a autoridades, resulta muy conveniente contar con facilitadores experimentados que puedan sistematizar información de manera espontánea en el espacio participativo para contribuir a la generación de acuerdos y compromisos. Esto también contribuyó a hacer más eficiente el uso del tiempo en los talleres y de la información levantada.
- Considerando la variedad de actores que participaron en los talleres, dentro de las habilidades deseables para los facilitadores destaca también la *flexibilidad* para adaptar ciertas metodologías o elementos de la planificación.
- Resultó también fundamental que la facilitadora tuviera en todo momento una *actitud de apertura, escucha activa y respeto*, demostrando valorar y considerar legítimamente todas las opiniones.

Fue también muy importante que el equipo técnico regional de la Fundación, quien solicitó la evaluación, definiera en conjunto con el equipo evaluador cuál sería específicamente el rol de cada uno en los talleres participativos. Especialmente complejo fue definir el rol que ocuparían los Profesionales Servicio País, en tanto ellos son parte de la intervención en el día a día y pertenecen a la Fundación, pero a su vez residen en la misma localidad que las personas de la comunidad

y tienen articulación directa con el equipo municipal.

Así, ellos eran parte del equipo regional que lideraba la evaluación y al mismo tiempo eran sujetos evaluados. Dejarlos fuera de los espacios tenía la ventaja de evitar posibles sesgos en la evaluación expresada por otros actores respecto al programa, pero también afecta la representatividad de la evaluación al invisibilizar la percepción y evaluación que ellos tienen. Finalmente se decidió que los Jóvenes Servicio País participaran en los talleres, pero no fueran miembros del equipo evaluador. Es decir, su participación fue de carácter *funcional* (no en el diseño de la evaluación, pero en su desarrollo).

Por último, en la experiencia relatada, al igual que en todas las otras del programa Servicio País (y seguramente en la realidad de muchas otras organizaciones de la sociedad civil en Chile y la región), se presentó la dificultad de no contar con recursos financieros para contratar facilitadores externos, por lo que en este caso, fue la Coordinadora Territorial del programa en la región de Valparaíso quien desempeñó el rol de facilitadora en todos los talleres participativos. Se decidió que fuera ella en virtud de su formación como socióloga y su experiencia previa en facilitación de instancias grupales. Pero, si bien en el contexto de evaluaciones colectivas es muy valorada la participación de actores relevantes e incidentes en la intervención evaluada, también se presenta como un riesgo que los facilitadores sean personas que ocupan roles afectados por la evaluación, abriendo la posibilidad de sesgos evaluativos asociados a la intimidación que puedan sentir

otros actores participantes o a la falta de honestidad que podría producirse, en relación a la presencia de facilitadores que a su vez ocupan un rol relevante en el programa o instancia evaluada.

Por otra parte, en el contexto de la imposibilidad de contar con facilitadores externos, también se enfrenta el riesgo de no tener facilitadores que cumplan con las competencias mínimas para ejecutar el rol adecuadamente. Así, todos estos riesgos fueron considerados en el proceso evaluativo, y deben tomarse en cuenta como parte del contexto para la interpretación de resultados.

### *Uso de los resultados*

Este uso es fundamental para garantizar que el trabajo realizado tenga un impacto real en la comunidad, como también para motivar una participación frecuente de los mismos.

Como se explicó anteriormente, a la fecha de redacción de este capítulo la etapa de uso de los resultados se encontraba en diseño y ejecución. No obstante, es posible relevar algunas reflexiones al respecto, en base a las entrevistas en profundidad que se realizaron a actores relevantes. Se les consultó específicamente acerca del uso que podría darse a los resultados de esta evaluación, frente a lo cual personas de la comunidad mencionaron la importancia de compartirlo con el resto para dar a conocer lo que se está haciendo, y mostrar que existen avances:

*Compartir (los resultados) con otras personas de la*

*comunidad que no estuvieron ese día en el taller, mostrar que se están haciendo cosas... que se informen más que nada, para que puedan participar también, sobre todo la gente más joven. (Luz, pobladora de Los Patos)*

Mencionan, a su vez, que una buena forma de socializar sería a través de diferentes medios, y enfatizan la idea de usar medios gráficos (folletos), medios de comunicación locales (radio), y también redes sociales para alcanzar especialmente a la población más joven. Aunque las reuniones ampliadas pueden tener limitaciones en cuanto a la convocatoria y la participación de la comunidad, siguen siendo un medio importante para compartir información y discutir los resultados de la evaluación.

En definitiva, compartir los resultados de la evaluación participativa con la comunidad es fundamental para fomentar la transparencia, la participación y el impacto del trabajo realizado. Utilizar diferentes medios y materiales concretos puede facilitar la comunicación de los resultados y motivar la participación continua de la comunidad en el proceso de desarrollo local.

### **Capacidad de incidencia de los resultados**

Al comparar este ejercicio con otras evaluaciones resulta evidente que, en un formato tradicional, por ejemplo una evaluación cuantitativa basada en encuestas a actores relevantes, cada uno responde individualmente y no tiene conocimiento de la percepción ni evaluación que otros han planteado, y tampoco participan del diseño y selección de los criterios de

evaluación. En el caso de la evaluación participativa, como la ocurrida en Putaendo, los participantes de los talleres evaluativos pudieron llevar a cabo una evaluación grupal en la que los criterios fueron diseñados por sus representantes, y en el que diversas personas del territorio compartieron sus saberes y opiniones. Este intercambio fomentó la apropiación de los resultados, el levantamiento de conclusiones grupales y el desarrollo de acuerdos, lo cual se asocia a una mayor incidencia de los resultados.

## **Reflexiones finales**

Considerando el camino avanzado en la instalación de sistemas de M&E en Chile, principalmente en la estructura estatal, surge la reflexión de que la evaluación de programas y políticas en el caso chileno alcanza niveles avanzados en comparación con otros países de la región. No obstante, estos sistemas han tenido un carácter principalmente cuantitativo, positivista y centrado en la gestión eficiente de recursos. Por ello es preciso que se inicie en M&E un camino de adaptación, incorporando una vocación participativa, evitando limitarse al análisis de eficiencia y eficacia presupuestaria o a una mera instancia de consulta (*participación pasiva*), sin ofrecer a los actores la posibilidad de incidir en el uso de los resultados y las decisiones asociadas que afectan la agenda de políticas.

Las organizaciones de la sociedad civil chilenas han aportado significativamente en desviar esta ruta hacia evaluaciones mixtas que consideran también metodologías cualitativas, que dan relevancia y protagonismo a los actores y beneficiarios o participantes de los procesos evaluados, como el ejemplo evaluativo de la intervención del Programa Servicio País en Putaendo, presentado en este capítulo.

Creemos firmemente que debemos avanzar aún más en esta lógica, promoviendo la participación interactiva, no solo en el mundo de la sociedad civil, sino que permear hacia el ámbito público. Para pavimentar ese camino debemos avanzar hacia una mayor capacitación de profesionales y técnicos en la materia, formar desde el pregrado a estudiantes del área social y económica para diseñar y ejecutar evaluaciones que legitimen también los métodos cualitativos dentro del espectro de mediciones rigurosas y válidas.

Por otra parte, la redacción de este capítulo nos pone a reflexionar acerca de los modelos de evaluación y su coherencia con la estructura interna y el propósito de los elementos que evalúan. Como se mencionó anteriormente, el Programa Servicio País ha promovido desde sus inicios un enfoque promocional y participativo de intervención social, comprendiendo a la superación de la pobreza como un proceso de desarrollo y realización humana de alcance colectivo. Así, el propósito del programa tiene una impronta comunitaria, es decir, los logros y cambios se espera sucedan a nivel grupal, organizacional, comunitario.

En ese contexto, y dado que la Fundación que gestiona este programa es de carácter privado pero recibe financiamiento estatal, en el año 2010 la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda decidió someter a la Fundación a una evaluación y auditoría exhaustiva. Como resultado de este proceso se diseñó un sistema de evaluación del programa que, a partir de 2012, incluyó diversos instrumentos cuantitativos para medir logros, como encuestas de satisfacción y herramientas de línea base. No obstante, estos instrumentos recopilaban únicamente datos cuantitativos de informantes individuales.

Este enfoque proporcionaba mediciones objetivas y de alto valor evaluativo, pero carecía de información cualitativa que aportara contexto e interpretación. Además, no capturaba una característica esencial del programa: la consecución de logros colectivos. ¿Cómo podían reconocerse los logros colectivos del programa mediante evaluaciones individuales y exclusivamente cuantitativas?

Desde esta perspectiva, se decidió incorporar al modelo de evaluación herramientas innovadoras que permitieran recoger esos resultados y logros colectivos que no se evidenciaban a través de las encuestas individuales. Así, la evaluación participativa se convirtió en un componente indispensable del proceso de evaluación del programa. La inclusión de esta dimensión evaluativa es valiosa no solo por la complementariedad de ambos métodos, sino también porque la evaluación participativa ofrece una oportunidad única para desarrollar e instalar capacidades de evaluación en las comunidades y entre los actores participantes.

La evaluación participativa en esta experiencia, y también todas las otras evaluaciones en intervenciones de este programa, ha aportado significativamente a complementar los resultados cuantitativos de evaluación, por una parte, dando contexto a los resultados objetivos, y por otra aportando resultados intermedios que son esenciales para la planificación y diseño de ajustes del plan de intervención. Además, se observa que la experiencia de evaluación participativa resulta especialmente potente al ejecutarse en formato de evaluación *ex dure*, es decir, al desarrollarse durante el proceso de la ejecución de intervenciones.

Resulta interesante también reflexionar acerca de los distintos niveles de participación que pueden darse al interior de un proceso evaluativo. Como se describió en esta experiencia en Putaendo, la evaluación participativa es intrínsecamente participativa porque busca dar protagonismo a diversos actores en el desarrollo del proceso, pero ello no significa que todas las etapas adquieran los mismos niveles participativos. Cada

experiencia deberá, de acuerdo a su contexto y posibilidades temporales y presupuestarias, diseñar un proceso evaluativo que incluya instancias participativas, idealmente vinculantes, pero que consideren también etapas de participación consultiva, funcional, colaborativas, etc. Es pertinente y legítimo que un proceso de evaluación participativa incluya esta diversidad.

El gran desafío que se plantea la evaluación participativa en Putaendo, aún en curso, y otras similares de este mismo programa, es profundizar el trabajo del equipo evaluador para diseñar colaborativamente planes para la socialización de los resultados y su uso. Si bien se encuentra en las intenciones declaradas y en la planificación del equipo técnico del Programa Servicio País en la comuna de Putaendo, es preciso empoderar al equipo evaluador con herramientas para liderar y gestionar el proceso de definición colectiva para el uso de resultados, en miras al planteo y ejecución de planes, estrategias o proyectos concretos para la comunidad en base a dichos resultados.

## Referencias bibliográficas

Díaz, R., Gaete, G., Razmilic, S. y Rogers, R. (s/f). *Avances del Sistema de Monitoreo y Evaluación y su Contribución a la Presupuestación*.

Jacob, S. y Ouvrard, L. (2009). *Comprendre et entreprendre une évaluation participative. Guide de synthèse*. Canadá: Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Neirotti, N. (2015). “Hacia un nuevo paradigma en evaluación de Políticas Públicas”. En R. Díaz (ed.), *La evaluación de las políticas públicas: Reflexiones y experiencias en el escenario actual de transformación del Estado*. Argentina: Universidad Nacional de Lanús.

Nilsson, M., Griggs, D., Visbeck, M., Ringler, C. y McCollum, D. (2017). *A guide to Sustainable Development Goals interactions: From Science to Implementation*. Francia: International Council for Science (ICSU).

Peroni, A. y Olavarría, C. (2012). *La evaluación en el Estado Chileno, Avances y Desafíos*. Chile.

----- (2022). “Evaluation in Chile”. En R. Stockman y W. Meyer (ed.), *The Institutionalization of Evaluation in the Americas*.

Silva, M. (2019). *La Sociedad Civil y la Evaluación Participativa*. Chile.

Tapella, E., Rodríguez, P., Sanz, J., Chávez-Tafur, J. y Espinosa, J. (2021). *Siembra y Cosecha: Manual de Evaluación Participativa*. Alemania: DEval.

Ubillo, E. (2021). *La investigación evaluativa en el Estado de Chile: un análisis a la perspectiva de sus ejecutores*.

## Sitios web

Ministerio de Desarrollo Social (2024)

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/mision>

Dirección de Presupuesto (2024)

<https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2128.html>

Evaluación y Transparencia Fiscal (2024)

<https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2131.html>

Plataforma Monitoreo de Programas Públicos (2024)

<https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-24167.html>