

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/260510903>

# Evaluación de Proyectos en el Contexto del SNI

Conference Paper · October 2012

---

CITATIONS

0

READS

124

2 authors, including:



[Nicolás Didier](#)

Center of Studies of Employability and Job Placement

21 PUBLICATIONS 46 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Labor dynamics: insights from employability and training [View project](#)

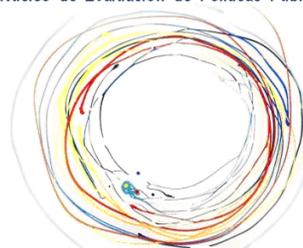
# Evaluación a escala humana: Hacia la construcción de nuevos paradigmas evaluativos

Andrea Peroni  
Dominique Keim (Ed.)

**Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización, ReLAC-Chile**  
**Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas**  
- Universidad de Chile-



Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas



**2012, Santiago de Chile**

[www.evaluacionpoliticaspublicas.com](http://www.evaluacionpoliticaspublicas.com)



UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE TEMUCO

# VII- Congreso Chileno de Sociología, PreALAS, 2012

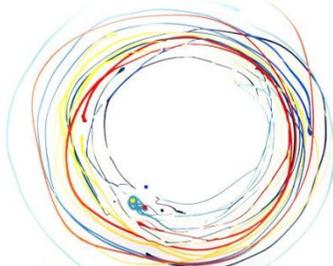
## Grupo de Trabajo: Investigación Evaluativa

**Equipo Coordinador:**  
Andrea Peroni  
Francisca Browne – Carolina Guerra  
Natalia Yáñez

**Secretaria Ejecutiva:** Dominique Keim

Organizado por

Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas



Departamento de Sociología - Universidad de Chile



Red Chilena de Seguimiento, Evaluación y Sistematización

## Presentación

El 7° Congreso chileno de Sociología y encuentro PreAlas 2012, se convirtió en una gran oportunidad para abrir el debate, reflexión y promocionar los procesos de aprendizaje en torno a la Investigación Evaluativa. Estas instancias han brindado un enorme soporte para dar a conocer los trabajos de investigación y campo que nuestros profesionales están llevando a cabo, con el cual se pretende alimentar las áreas de conocimiento y quehacer de la sociología.

Creemos en la creciente importancia que ha ido adquiriendo la Investigación Evaluativa, por lo cual agradecemos los espacios en los cuales se pueda fomentar la discusión y aprendizaje en conjunto, que sin duda nos ayudan a posicionar la Evaluación como un tema central de la sociología y las disciplinas de las Ciencias Sociales, a fin de dar cuenta de los cambios que suceden entorno a las intervenciones públicas y privadas en los contextos de carencias.

En el proceso de convocatoria a esta mesa de trabajo llegaron 20 resúmenes provenientes de diversas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. De los resúmenes recepcionados, tras un proceso de evaluación se seleccionaron 15 de ellos para ser presentados en la mesa de Investigación Evaluativa, los cuales fueron divididos según su pertinencia en las siguientes líneas temáticas:

- Mecanismos y metodologías de evaluación de Políticas Públicas a nivel local, regional o nacional
- Sistemas de Monitoreo, Evaluación y Sistematización de experiencias
- Evaluación para una gestión participativa Evaluación y temáticas específicas (enfoque de derechos; género; conservación y medioambiente; desarrollo local, etc.)
- Evaluación de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa

- Otros temas vinculados a la investigación aplicada al ámbito de la evaluación de intervenciones micro y macro sociales.

Finalmente hoy tenemos el agrado de presentarles 10 de las ponencias llegadas hasta nuestra mesa de trabajo, cuyos autores gentilmente nos han autorizado a publicarlas con el fin último de dar a conocer sus valiosos trabajos y compartir con Uds. estas instancias de reflexión, que esperamos puedan contribuir al lector a alimentar sus propios procesos de conocimiento en torno a la Investigación Evaluativa

**Nota:**

Las ponencias presentadas no han sido sometidas a revisión editorial, por consiguiente no expresan los lineamientos del Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas, ni de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamericana y El Caribe- Chile.

Los contenidos presentados a continuación son de exclusiva responsabilidad de los autores, los cuales oportunamente nos han autorizado a publicar sus trabajos.

## Contenido

<b>Adrien Quisefit</b> <i>“Desde una experiencia de sistema de monitoreo en el Consejo de la Cultura y las Artes: aprendizajes y aportes al debate sobre reforma del estado y mejoramiento de la gestión pública en Chile”</i> .....	7
<b>Alejandra Cortés, Valentina Terra</b> <i>“Modelo de evaluación con enfoque de derechos (MEED): una propuesta para mejorar la intervención social con niños, niñas y adolescentes”</i> .....	29
<b>Camilo Araneda, Fabiola Rivera, Cecilia Robayo, David Viera</b> <i>“Coordinación y complejidad en políticas públicas. Análisis de caso: Evaluación y monitoreo “Programa Recuperación de Barrios” Villas 21 de Marzo y Héroes del Morro, Comuna de El Bosque, RM”</i> .....	50
<b>María José Povedano, Patricia Varela, Carolina Guerra</b> <i>“Diseño de un Sistema de Evaluación de Satisfacción de usuarios(as) de la Corporación Opción”</i> .....	78
<b>Dominique Keim, Gabriel Torrejón, Katherine Vega</b> <i>“Diseño de Programas a gran escala que no se ajustan a las realidades específicas de donde son implementados: Resultados de informe evaluativo programa de infancia World Vision Centro de Acción Comunitario San Luis de Peñalolén”</i> .....	92
<b>Inés Rouquaud</b> <i>“Autoevaluación Institucional. El caso de la Universidad Nacional de San Luis, Argentina”</i> .....	114
<b>Luis Campo</b> <i>“Resonancias biográficas: evaluación de impacto de Balmaceda Arte Joven”</i> .....	135
<b>Natalia Yáñez, Andrea Peroni</b> <i>“Bienestar y Satisfacción subjetiva (SS), Fortalecimiento de capacidades (FC) en la evaluación de políticas públicas de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)”</i> .....	157
<b>Nicolás Didier, Cristián Pérez, Alexandra Martí, Iván Leite, Myriam Pino</b> <i>“Evaluación Social de Proyectos en el Contexto del SIN”</i> .....	184
<b>Violeta Rabi</b> <i>“La Evaluación Social en estrategias de intervención no convencionales: Planteamientos, técnicas y desafíos para el caso del programa Yoga Integra en la Cárcel Femenina Metropolitana”</i> .....	198



# Desde una experiencia de sistema de monitoreo en el Consejo de la Cultura y las Artes: aprendizajes y aportes al debate sobre reforma del estado y mejoramiento de la gestión pública en Chile

Adrien Quisefit <sup>□</sup>

## Resumen:

Desde más de una década, Chile ha iniciado un proceso de reforma del Estado en torno de la lógica de presupuesto por resultados lo que ha tenido varias consecuencias dentro de la administración pública. Entre otras cosas, ha significado cambios sustanciales respecto de la planificación estratégica institucional, y de formulación de programas por ejemplo. Por otra parte, significa ir mejorando cada vez más el uso de los recursos y la calidad de los productos que se entregan a la ciudadanía. Las ciencias sociales aparecen ahí como un refuerzo para ir evaluando desde la formulación de los programas hasta los resultados y el impacto que van dejando. De esta forma, se empiezan a utilizar metodologías propias de la gestión por proyecto, en el contexto específico de la administración pública donde históricamente el “cómo se hace” suele ser más importante que los resultados, y donde las intervenciones no son generalmente determinadas en un plazo específico. Más que interrogarse si estas técnicas son adaptadas a la gestión pública, esta ponencia busca desde una experiencia particular en el Consejo de la Cultura y la Artes, aportar elementos al debate sobre la modernización del Estado y el mejoramiento de la gestión pública. En una primera parte, describe la implementación de un sistema de monitoreo y medición de resultados de los programas del Departamento de Ciudadanía y Cultura. En un segundo tiempo, al analizar las dificultades en cuanto a medir resultados en los programas existentes, se evidencia un quiebre entre los procesos de la administración pública, a veces muy debilitados, la formulación de programas, y entre estos últimos y la planificación estratégica de la institución. Finalmente, sin cerrar conclusiones, lo anterior conlleva a repensar la modernización de Estado más allá de la gestión por proyecto y para resultados, en torno al fortalecimiento de capacidades institucionales.

**Descriptor:** Sistema de monitoreo, Reforma del Estado, Gestión por proyecto, Organización administrativa.

---

<sup>□</sup> Administrador Público, Licenciado en Ciencias Políticas, Máster en Investigación mención “Políticas Comparadas”, Francia. Consejo de Cultura y las Artes (CNCA), Chile.  
Mail de contacto: [adrien.quisefit@gmail.com](mailto:adrien.quisefit@gmail.com)

## **Introducción:**

Desde más de una década, Chile ha iniciado un proceso de reforma del Estado cuyo principal eje ha sido adoptar medidas para formular el presupuesto a partir de la información generada por las instituciones sobre sus resultados de gestión. Este proceso ha tenido varias consecuencias dentro de la administración pública.

Entre otras cosas, ha significado cambios sustanciales al obligar a los servicios a desarrollar una planificación estratégica asociados a sus productos propios y, a formular sus programas frente a la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda (DIPRES) a partir de éstos, comprometiendo resultados medibles a través de indicadores. Por otra parte, el proceso de reforma del Estado implementado significa ir mejorando cada vez más el uso de los recursos y la calidad de los productos que se entregan a la ciudadanía.

Las ciencias sociales y económicas han acompañado estos cambios aportando herramientas a las administraciones públicas. Desde la DIPRES, se han desarrollado una batería de instrumentos tanto para evaluar el desempeño de las instituciones y la eficiencia de los servicios, tanto para acompañar la formulación de los programas y sus impactos. En paralelo, los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) crearon “sistemas” o marcos para reforzar las instituciones y ordenar los procesos hacia los objetivos planteados (Mejoramientos en Recursos Humanos, en calidad de atención a los usuarios, en planificación, control y gestión territorial, en administración financiera y en equidad de género).

El ámbito que más interesa en el marco de esta ponencia, en la formulación de programas y la medición de resultados para informar la decisión presupuestaria, se introdujo la Matriz de Marco Lógico ya conocido en el universo de las ciencias sociales y evaluativas. De esta forma, se empiezan a utilizar metodologías y herramientas propias de la gestión de proyectos sociales en el contexto específico de la administración pública donde históricamente el “cómo se hace” suele ser más importante que los resultados, y donde las intervenciones no son generalmente determinadas en un plazo específico. Por ello, no se quiere decir

que las administraciones se mueven por costumbres sino que son el producto de una construcción histórica iniciada en el Siglo XIX como una forma legal-racional de operacionalizar las decisiones del poder ejecutivo.

Las preguntas que surge de lo anterior es la siguiente: ¿Cómo la gestión por proyecto fomentada por el proceso de reforma del Estado interactúa con la lógica propia de la administración pública?

A partir de la implementación de una propuesta interna de monitoreo de programas en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, esta ponencia tratará de rescatar ejemplos concretos de esta interacción y sistematizar ideas que puedan aportar elementos al debate sobre el procesos de reforma del Estado y mejoramiento de la gestión pública. En una primera parte, se describirá la implementación de la propuesta de monitoreo de los programas del Departamento de Ciudadanía y Cultura. En un segundo tiempo, al analizar las dificultades en cuanto a medir resultados en los programas existentes, se evidenciará un desajuste entre los procesos de la administración pública, la formulación de programas, y la planificación estratégica de la institución; lo que conlleva a repensar la modernización de Estado en torno al fortalecimiento de capacidades institucionales más allá de la gestión por proyecto y para resultados.

## **I. Descripción de una experiencia de implementación de una propuesta de monitoreo en el departamento de Ciudadanía y Cultura:**

En primer lugar, corresponde realizar una descripción del sistema de monitoreo y medición de resultados y satisfacción que se quiere analizar. Después de plantear el diagnóstico que da lugar al sistema, se describirá la propuesta técnica. Ambas partes se construyen a partir de un documento interno de trabajo intitulado

*Propuesta para un Sistema de Monitoreo y Medición de Satisfacción para el Departamento de Ciudadanía y Cultura.*<sup>1</sup>

**A. Diagnostico preliminar:**

Después de recordar brevemente el proceso de reforma y modernización del Estado en Chile, se presentarán los programas del departamento de Ciudadanía y Cultura donde se implementa el sistema de monitoreo y medición descrito.

**1. El marco general de implementación: Reforma y modernización del Estado en Chile:**

El Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central nace durante los años 1990 como parte del proceso de reforma y modernización del Estado para mejorar la eficiencia y la gestión de los recursos públicos y llegar de mejor manera a los ciudadanos a través de diversas políticas y programas.

Este sistema se compone de distintos instrumentos que han sido desarrollados gradualmente. Se incorporaron en 1993 los indicadores de desempeño, en 1997 la evaluación de programas públicos y en 1998, los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) con incentivos de remuneraciones institucionales y los documentos de cuenta pública denominados Balance de Gestión Integral (BGI). A partir de los años 2000, se han agregados otros instrumentos tales como la incorporación de las definiciones estratégicas e indicadores de gestión de cada institución en la formulación del presupuesto. Además, se estandarizó la presentación de programas nuevos, la reformulación y ampliación de existentes (Formulario E) y se crearon nuevas líneas de evaluación como la Evaluación de Impacto (EI) y las Evaluación Comprensiva del Gasto (ECG).

---

<sup>1</sup> Este documento de trabajo fue elaborado en abril del 2012 por el mismo autor. No constituye un documento oficial ya que no fue aprobado como tal sino una propuesta para implementar un sistema de monitoreo de gestión y medición de resultados y satisfacción de usuarios para los programas del Departamento de Ciudadanía y Cultura del CNCA. A partir de este, y como se verá más adelante, se construyeron varios instrumentos de monitoreo y recopilación de información que a la fecha están funcionando.

Todo este sistema se enmarca en el proceso de modernización del Estado y de la implementación de un presupuesto por resultados conducido desde el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuesto (DIPRES). Esto significa vincular “la asignación y uso de recursos a los resultados de gestión de las instituciones utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias” (ARENAS DE MESA & BERNER HERRERA, 2010:9). Si bien en los países de la OCDE existen distintos tipos de modelos (Cuenta pública, presupuesto informado y formula directa), todos consideran el uso de la información de desempeño para la toma de decisiones.

En Chile, a través del Sistema de Evaluación y control de Gestión, se ha optado para el modelo “presupuesto informado”, es decir, se plantea el uso sistemático de la información de desempeño para la asignación de recursos sin que determine sin embargo, los montos asignados. Los objetivos centrales en este caso, son mejorar la planificación presupuestaria y la transparencia y con ello la calidad del gasto y la gestión pública. Lo anterior “en oposición al concepto de utilizar la información de resultados como una regla de decisión en la asignación de los recursos, lo que además de limitar el rango de decisión de las autoridades tiene pocas posibilidades prácticas de ser implementado, debido a la calidad y precisión de la información de desempeño que se requiere.” (ARENAS DE MESA & BERNER HERRERA, 2010:12)

En este contexto de enfoque de presupuesto por resultado, hay que diferenciar dos categorías de instrumentos para la obtención de información sobre desempeño. “Por una parte, existen los sistemas de seguimiento de los resultados, en general basados en mediciones cuantitativas del desempeño (indicadores de eficacia, calidad de servicio, eficiencia y ejecución presupuestaria); y, por otra, los sistemas de evaluación de programas e instituciones públicas.” (ARENAS DE MESA & BERNER HERRERA, 2010:9). La diferencia fundamental entre estas dos categorías radica en que los instrumentos de seguimiento son procesos continuos de monitoreo que se centran en productos y resultados mientras las evaluaciones son momentáneas y tienen el objetivo de medir el

impacto de los programas en los beneficiarios, profundizando las causas que explican los resultados, analizando los procesos de producción, la organización y el diseño de las distintas iniciativas.

Dado lo anterior, de acuerdo a las definiciones entregadas por la DIPRES, se pueden diferenciar tres ámbitos de control donde efectuar las mediciones de desempeño: los procesos, los productos y los resultados:

- El ámbito de proceso se refiere a las actividades o formas de trabajo vinculadas a la producción de bienes y servicios públicos incluyendo los procedimientos de compras, presupuestarios y administrativos.
- El ámbito de producto se refiere a los bienes y servicios entregados a los usuarios. Son los primeros “objetos” medibles que se entregan a través de un programa o acción pública, por lo tanto conviene interesarse a las características y atributos de éstos, y a sus destinatarios.
- El ámbito de resultado se refiere a los “efectos” conseguidos a mediano y largo plazo. Los resultados intermedios corresponden a “los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los [usuarios] una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de estos cambios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales. El resultado final o impacto corresponde a los cambios más permanentes en los [usuarios] debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.”(ARENAS DE MESA & BERNER HERRERA, 2010:21).

Las distinciones entre dos categorías (seguimiento/monitoreo y evaluación) y entre ámbitos de medición (proceso, producto, resultado) son fundamentales para el desarrollo de la propuesta. En efecto, porque se implementa en un área operativa del CNCA, pretende un seguimiento constante de los procesos que permiten la generación de los productos deseados y medir la percepción de los usuarios frente a éstos. No propone evaluar los programas e intervenciones del departamento que debería enfocarse en la medición de resultados intermedios y finales. Además, al recopilar la información necesaria para el seguimiento

operativo de los procesos de implementación y ejecución de los programas, el sistema debe asegurar su complementariedad al proveer insumo para los indicadores estratégicos de la institución, y para medir el aporte de los programas y acciones del departamento a los objetivos estratégicos institucionales. Lo anterior es fundamental para efecto de coherencia interna y consiste en la principal motivación para implementar el sistema (SANÍN, 1999).

## **2. Los programas del departamento de Ciudadanía y Cultura:**

El Departamento de Ciudadanía y Cultura (CyC) del Consejo de la Cultura y las Artes (CNCA) cuenta con diez programas al nivel nacional<sup>2</sup>. Estos son: Fomento del Desarrollo Cultural Local (FDCL), Escuelas de Rock (ER), Elencos Estables (Bafona y Orquesta de Cámara de Chile), Fomento al Arte en Educación (Acciona), Núcleo de Educación Artística, Fondo de Fomento al Arte en Educación (FAE), Patrimonio cultural, Centro de Extensión en Identidad y Patrimonio (Centex), el Festival de las Artes (FAV) y la Unidad de Gestión Interna que dependen directamente de la Sección de Gestión Interna del Departamento.

Un rápido análisis de la formulación y objetivos de los programas del departamento revela varios elementos que se deben considerar al momento de proyectar y aplicar el Sistema de Monitoreo y Medición de Satisfacción de usuarios que se propone. Cada instrumento tiene un diseño propio lo que se traduce en lógicas de intervención distintas.

Una primera constatación es que no todos los programas del Departamento de CyC funcionan según una lógica de programa o proyecto social en el sentido de responder a un problema social específico. A modo de recordatorio, para caracterizar intervenciones de tal forma, deben cumplir con las siguientes condiciones (COHEN & MARTINEZ, 2004:2):

---

<sup>2</sup> Estos once programas se entienden como programas presupuestarios. Tienen cada uno un presupuesto distinto, algunos definidos directamente en la ley de presupuesto, otros no. En realidad, existe además el programa "Red Cultura" que está incorporado en el sistema de Monitoreo pero que se prefiere dejar de lado para los efectos de esta ponencia. Como se está reformulando, aparece difícil aplicarle este análisis.

- Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver.
- Tener objetivos de impacto claramente definidos.
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada.
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Lo anterior permite elaborar una clasificación de los programas del departamento. En efecto, no todos, en su esencia y en su formulación, cumplen con las condiciones señaladas. No significa en lo absoluto que estos programas estén mal formulados, sino que sus lógicas no son compatibles con la definición de una intervención social. Como se verá más adelante, esta clasificación es independiente de la formulación de los programas realizada a través de los Formularios E frente a la DIPRES.

FDCL, Acciona y el FAE por una parte, se pueden caracterizar como programas socio-culturales ya que presentan las características señaladas anteriormente. FDCL diagnostica una brecha de consumo cultural de las poblaciones vulnerables territorialmente aisladas y propone revertir esta situación desarrollando proyectos culturales en barrios cuya población presenta tales características. Acciona diagnostica una escasa utilización del arte y de la cultura como herramienta para la formación personal en los establecimientos educacionales municipales o particulares subvencionados con alto índices de vulnerabilidad. Se propone para revertir esta situación, aumentar la participación activa de estudiantes vulnerables en talleres y actividades de arte y cultura. El FAE diagnostica un escaso financiamiento para las escuelas artísticas o instituciones educativas para llevar a cabo sus tareas. Para revertirlo, el programa establece el objetivo de otorgar financiamiento a estas instituciones.

Patrimonio y Elencos Estables no desarrollan una estrategia hacia la resolución de un problema social en un tiempo definido y en una población específica. Lo anterior no significa en ningún caso que estos instrumentos estén equivocados en sus estrategias de intervención sino que en su esencia no son compatibles con el

formato de programa social. Tampoco se puede limitar Elencos Estables a la resolución de un problema social. Si bien puede participar en aumentar el acceso a bienes culturales de poblaciones vulnerables, también es un vector de difusión de la cultura chilena dentro como fuera del país. ER, Centex y el FAV no pueden ser considerados tampoco como programas sociales. Cada uno persigue objetivos distintos (acceso a bienes culturales, desarrollo de redes de apoyo y difusión para artistas) no incompatibles entre sí pero que no se pueden reducirse a la resolución de un problema específico en una población determinada. En los tres casos, muchas de las intervenciones que se realizan son presentaciones abiertas al público general donde es imposible, y sin sentido, medir impacto en términos sociales. Conviene clasificar estos cinco programas como programas culturales.

Los 2 otros programas presupuestarios, (Núcleo de Educación Artística y Unidad de gestión Interna) son más bien instrumentos de apoyo. Realizan productos y acciones para el desarrollo de los otros programas.

Ya planteadas estas diferencias, se puede describir brevemente la propuesta técnica del Sistema de Monitoreo y medición de resultados y satisfacción de usuarios.

## **B.Descripción de la propuesta técnica:**

### **1. Los objetivos de la propuesta:**

La propuesta técnica se centra en los elementos comunes a todos los programas presupuestarios del departamento, es decir, sobre el monitoreo de los procesos de gestión, de las actividades y de los bienes y servicios producidos. Se trata de controlar si se realizan de acuerdo o no a lo planificado. En el caso de los programas socio-culturales, la propuesta consideraba al principio la medición de los resultados intermedios con el fin de conocer sus estados de avance respecto

de los objetivos planteados. Se verá más adelante porque a la fecha esta dimensión no se ha concretado.<sup>3</sup>

El objetivo general de la propuesta es monitorear la gestión y medir la satisfacción de los usuarios, destinatarios y postulantes y equipos regionales de los programas del departamento de Ciudadanía y Cultura para contar con información válida y oportuna sobre su implementación, su ejecución y resultados logrados, así que contar con mediciones y retroalimentaciones sobre sus desempeños. A partir de lo anterior, se desprenden los siguientes objetivos específicos:<sup>4</sup>

- (i) Monitorear la gestión para proveer información sobre la implementación y la ejecución de los programas.
- (ii) Proveer información sobre el cumplimiento de los productos estratégicos de los programas e indicadores de desempeño institucional.
- (iii) Medir los resultados de los programas socio-culturales que se van generando hacia el impacto deseado.

## **2. Las dimensiones de la propuesta:**

La primera dimensión es el monitoreo de gestión con el fin de contar con información para la correcta ejecución de los programas a lo largo del ciclo anual presupuestario y conocer la situación de procesos claves para el funcionamiento éstos y el cumplimiento de los productos estratégicos. Esta dimensión responde a los objetivos específicos (i) y (ii) del Sistema.

Se propone realizar un monitoreo dividido en tres etapas: el diseño del programa, la implementación o instalación, y la ejecución de éste. Se realiza en

---

<sup>3</sup> Además de lo descrito, el sistema propone medir la satisfacción de los usuarios/beneficiarios con las actividades y los productos entregados, y la percepción de los equipos regionales del Consejo de la Cultura respecto de los procesos de implementación de los programas en el territorio. En esta ponencia, se deja de lado esta parte ya que a la fecha, no se ha implementado, y no constituye el objeto de este análisis.

<sup>4</sup> Intencionalmente, no se mencionan los objetivos relativos a la medición de satisfacción de los usuarios y equipos regionales.

dos niveles: sobre los procesos administrativos y presupuestarios propios del CNCA (central y regional), y sobre el desarrollo de las actividades.

Se propone asegurar que estén realizados los procesos básicos que permiten iniciar el ciclo programático-presupuestario anual, que los programas cuenten con definiciones programáticas claras a través de la existencia del Formulario E cuando corresponde, y de la aprobación por las autoridades competentes. Se asegura la formulación y validación del plan de gestión anual que consiste en la planificación detallada de los procesos para la realización de los productos a lo largo del año presupuestario. Además, se busca realizar monitoreo de los procesos de implementación o instalación de cada programa. Por una parte, se trata de asegurar que las tareas administrativas y presupuestarias se realizan de acuerdo a la planificación del plan de gestión. Por otra parte, se busca certificar que los insumos necesarios (materiales, equipos profesionales) al inicio de la intervención este disponibles y que se identificaron los usuarios o destinatarios de actividad. Concretamente, esta etapa del monitoreo permite informar al mismo programa si las condiciones necesarias a la ejecución de éste se encuentran realizadas. La tercera y última etapa del monitoreo de gestión consiste en el seguimiento de todas o de las principales actividades, y por otra parte, en el control presupuestario y administrativo de cada programa. Esta parte del monitoreo permite realizar el registro real de los usuarios y de los otros destinatarios, así como la utilización concreta de los insumos adquiridos. En resumen, es el seguimiento de la entrega real de los productos para verificar si se realiza de manera óptima y conforme a lo planificado. Al mismo tiempo, permite conocer la eficiencia de los programas y conocer la ejecución presupuestaria.

En las tres etapas del monitoreo, es primordial enfocar la atención sobre el cumplimiento de las tareas y actividades que conforman los productos estratégicos de cada programa, del departamento, y de la institución, esto últimos siendo parte de los indicadores de desempeño comprometidos por el CNCA.

La cuarta dimensión del sistema que se propone es la medición de los resultados que se van logrando en comparación a la planificación realizada y a los

objetivos planteados para lograr el impacto deseado. Esta dimensión es aplicable solamente a los programas socio-culturales.

La medición de resultados no se puede estandarizar dado que los programas no son homologables entre sí. Sin embargo, la estrategia es común y se trata de medir los avances respecto de los objetivos planteados por cada programa al momento de su formulación a través del formulario E, el cual presenta la estructura del marco lógico.

La medición de resultados responde al objetivo específico (iii) y tiene el propósito de confirmar o infirmar que los productos o servicios entregados a los usuarios provocan los efectos deseados según una relación teórica-práctica determinada y que se cumplan las metas planteadas. Para realizar este ejercicio, es necesario revisar la coherencia interna de cada programa junto con los equipos programáticos para determinar cuáles son las variables y los indicadores que permiten medir que los productos y servicios realizados efectivamente permiten la realización de los componentes y del objetivo general de cada intervención. De esta manera, se podrán detectar situaciones positivas o negativas, esperadas o inesperadas, y a largo plazo, evaluar el impacto que van generando los programas socio-culturales del departamento.

Ya que se describió brevemente la propuesta de sistema de monitoreo y medición de resultados, se puede, a partir del análisis de su implementación detectar problemas que parecen generarse a partir de mecanismos implementados con el proceso de reforma y modernización del Estado.

## **II. Problemas de implementación de la propuesta y desajustes de la reforma del Estado:**

### **A. Los problemas detectados al implementar la propuesta de monitoreo y medición de resultados:**

## **1. La implementación parcial del monitoreo de gestión:**

El monitoreo de gestión que corresponde a los objetivos específicos (i) y (ii) del Sistema responde a una necesidad básica para contar con información clave para operar los programas del departamento. A la fecha, es la única dimensión del sistema que está funcionando y no en su totalidad sino de forma parcial.

La implementación de este eje se ha realizado a través de dos instrumentos: una planilla de monitoreo de procesos administrativos y presupuestarios por una parte, y una planilla de registro de implementación y ejecución de todas las actividades del departamento.

La primera está actualmente funcionando para todos los programas del presupuesto. Gracias a este instrumento, se ha podido registrar de manera mensual, información de ejecución presupuestaria y administrativa por proceso administrativo que alimenta dos indicadores de desempeño comprometidos mediante el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) relativo a la Planificación y Control de Gestión.<sup>5</sup> Este instrumento ha permitido además estandarizar el registro de información entre todos los programas permitiendo comparaciones y consolidaciones al nivel departamental así como identificar desviaciones en la ejecución del presupuesto respecto de lo planificado a principios de año.

Si bien este primer instrumento aparece como un éxito logrando el objetivo planteado, su principal debilidad reside en el hecho que su concepción radica en una iniciativa propia del departamento de Ciudadanía y no como un mecanismo establecido institucionalmente para recopilar la información que nutren los indicadores de desempeño mencionado. Lo anterior se traduce que a la fecha, no parece existir una contraparte formal para interinar el cumplimiento o no de estos indicadores durante el año. Otra debilidad es el instrumento es propio de Ciudadanía y Cultura y no se implementa en otros departamentos que tienen los

---

<sup>5</sup>Estos dos indicadores corresponden a “Compromisos de Desempeño Colectivos” que son acordados con el Departamento de Ciudadanía y Cultura y en el marco del PMG de Planificación y Control de gestión.

mismos indicadores de gestión comprometidos. Esto significa que al no contar con una validación formal al nivel institucional, el instrumento aún no se puede considerar como sostenible en el tiempo.

La segunda planilla para el registro de implementación y ejecución de todas las actividades del departamento no conoce el mismo “éxito”. A la fecha, solo se ha implementado en un programa al nivel nacional como marcha blanca y aún no se ha podido consolidar información. Lo anterior significa que aún el departamento no cuenta con un mecanismo estándar para levantar y almacenar información sobre los productos que entrega a través de sus programas. Por ende, los registros de información (cantidad de actividades, de usuarios, lugar y fecha de implementación) son ad-hoc a cada solicitud, lo que hace imposible cualquier intento de comparación temporal o entre programas. Además, suele significar mayores plazos para conseguir información necesaria para informar indicadores de desempeño relativos a productos estratégicos de la institución.<sup>6</sup> Lo anterior muestra una debilidad institucional para registrar lo realizado y así contribuir a generar la información deseable para operaren un ámbito de gestión por proyecto y de presupuesto orientado a los resultados.

## **2. Inaplicabilidad de la medición de resultados:**

La medición de los resultados corresponde al objetivo (iii) del sistema propuesto. Solo se piensa que es aplicable a los programas socio-culturales ya que son los únicos que tienen una lógica de intervención de tipo proyecto social y donde efectivamente se deberían poder observar resultados intermediarios y finales hacia un impacto en una población y un territorio definido.<sup>7</sup>

Los tres programas mencionados cuentan con una formulación realizada mediante el Formulario E. Este incorpora varios elementos que caracterizan un

---

<sup>6</sup> Indicadores del Formulario H por ejemplo que son fundamentales en la información de desempeño en el marco de Sistema de gestión y presupuesto por resultado descrito al inicio de esta ponencia.

<sup>7</sup> Voluntariamente, en el ámbito de esta propuesta se considera la definición de resultado adoptada por la DIPRES y descrita en la primera parte de esta ponencia.

programa social. En efecto, exige primero la definición de un problema, la identificación de usuarios (la DIPRES utiliza el término beneficiarios), y adopta el formato de la Matriz de Marco Lógico lo que significa que el programa debe formular un objetivo general medible a través de un indicador, y distintos componentes de intervención para lograrlo.

Las dificultades surgen al momento de operacionalizar los objetivos, es decir, en traducir éstos en actividades medibles con indicadores que den realmente cuenta del avance para generar los resultados y el impacto deseado. A modo de ejemplo, en el Formulario E, el indicador general del FDCL seleccionado permite indicar la cantidad de proyectos realizados pero no da cuenta del efecto generado por éstos en cuanto al aumento de las capacidades de consumo cultural que es el impacto deseado para revertir el problema diagnosticado. De la misma manera, Acciona puede medir la cantidad de instancias de formación artística para los estudiantes vulnerables pero no refleja el fortalecimiento de procesos de formación personal y desarrollo social. Tampoco ni FDCL ni Acciona cuentan con una línea base realizada antes del inicio de las intervenciones. Significa que si bien se puede medir la entrega de productos (actividades como talleres, exposiciones, capacitaciones...), será sumamente difícil medir resultados a mediano y largo plazo por no tener indicadores claves que puedan confirmar o infirmar la relación teórica-práctica que sustenta la acción. Si se requiere medir resultados e impacto, es necesario realizar primero un análisis de coherencia interna de los programas para fortalecer la intervención hacia el objetivo planteado. Además, parece necesario un análisis de coherencia externa para asegurar que efectivamente los programas sean una traducción operativa de los objetivos y productos estratégicos de la institución.

## **B. Desajuste de ciertos mecanismos propios de la reformar del Estado:**

La situación anteriormente descrita, la falta de coherencia interna y externa en la matriz de marco lógico de los programas socio-culturales no es casual; no

significa tampoco que el trabajo realizado es errático; es más bien revelador de la implementación de mecanismos de gestión por proyecto sin adaptación previa o suficiente a un entorno con inercias distintas, administrativas y políticas propias de una institución gubernamental. Esto revela la falta de capacidades instaladas que permitirían delimitar con más claridad donde se requiere adoptar tipos de gestión por proyecto, y donde necesitan operar mecanismos propios de la administración pública en una lógica más weberiana.

### **1. Decisión administrativa-política y acción programática: dos lógicas distintas**

Estas incoherencias internas y externas respecto de la lógica programática, es decir la traducción de los objetivos estratégicos en objetivos programáticos y en productos medibles, no solamente se nota en los programas socio-culturales; de hecho, es aún más visible en los otros programas.

Al analizar las solicitudes de presupuesto anual a la DIPRES, se puede ver que en 2011, fuera de las intervenciones socio-culturales mencionadas, dos programas culturales (Patrimonio y los Elencos Estables del CNCA<sup>8</sup>) contaban con una formulación propia a través del Formulario E y planteaban un problema social a resolver. Sin embargo, no desarrollan una estrategia hacia la resolución de este en un tiempo definido y en una población específica. Lo anterior no significa en ningún caso que estos instrumentos estén equivocados en sus estrategias de intervención sino que en su esencia no son compatibles con el formato de programa social y se adecuan difícilmente a la formulación tipo del Formulario E. Incluso podría ser contra-productivo forzar tal lógica, la cual podría limitar fuertemente su campo de acción. En efecto, el programa de Patrimonio busca a través de distintas intervenciones, registrar, proteger y difundir el patrimonio nacional. Esto significa que debe realizar todo tipo de acciones que permitan realizar estos objetivos, eventualmente en lugares, tiempos y poblaciones

---

<sup>8</sup> Los Elencos Estables son el Ballet Folklórico Nacional (BAFONA) y la Orquesta de Cámara de Chile (OCCH).

distintas. Acotar las intervenciones hacia usuarios específicos podría afectar las metas planteadas. En el caso de los Elencos Estables, el diagnóstico social al cual busca responder el programa y que condiciona su objetivo, es un escaso acceso de las poblaciones vulnerables a bienes y servicios culturales. Si bien los elencos participan en aumentar dicho acceso, en los hechos, como se ha dicho anteriormente, es también un vector importante de la cultura chilena en circunstancias muy distintas, a dentro como a fuera del territorio nacional, ámbito incompatible con el objetivo propuesto.

El resto de los programas del departamento de Ciudadanía y Cultura (ER, Centex, Núcleo de Educación Artística, UGI y FAV) no cuentan con una formulación presupuestaria propia a través de un formulario E sino que están contenidos en una transferencia presupuestaria global, común a toda la institución y que incluye iniciativas de gastos muy diversas.<sup>9</sup> De esta manera, al nivel de formulación presupuestaria, estos programas se encuentran con una definición común y muy amplia contenida en un solo Formulario E. Por ende, el diagnóstico, los objetivos y productos propuestos son muy pocos concretos ya que deben permitir múltiples situaciones. El FAV sin embargo, se financia a partir del mismo ítem pero posee una formulación propia a través de otro formulario denominado “Otras Iniciativas de Gasto”. Este no expresa un problema social a resolver como en la Ficha E pero solicita la definición de un objetivo, de resultados esperados y de productos esperados.

El mismo departamento se encuentra entonces con distintos tipos de formulaciones más o menos adaptadas a los objetivos que se persiguen. Además, no es clara la contribución clara de las intervenciones a los objetivos institucionales. Si bien hacen las formulaciones presupuestarias hacen referencia a los objetivos y productos estratégicos de la institución en la metodología propia de la Matriz de Marco Lógico, no hay una relación bien definida de cómo los productos contribuyen a realizar las actividades de los programas y cómo estos

---

<sup>9</sup> En la Ley N° 20.557 de Presupuesto del Sector Público año 2012 corresponde a la Partida 09 - Capítulo 16 – Programa 01 – Subtítulo 24 – Ítem 03-087. Según la glosa asociada, permite “financiar todos aquellos gastos destinados a actividades culturales y artísticas propias del Consejo y patrocinadas o auspiciadas por éste”. Incluye todo tipo de gastos, incluso operativos y en Recursos Humanos.

alimentan a su vez las definiciones estratégicas de la institución. Las relaciones son más bien puntuales mediante productos específicos que son medidos por indicadores de desempeño como la cantidad de postulaciones a un concurso de presentaciones culturales realizadas por ejemplo.

Sin embargo, lo anterior no es extraño si se acepta que en una administración pública, operan distintas lógicas decisionales y de control que no son necesariamente de acorde a la planificación estratégica que busca operacionalizar los objetivos institucionales a través de las intervenciones. De hecho, la definición de los contenidos de los programas es más bien una competencia de la autoridad política de acuerdo al marco legal establecido, entendiendo que la administración pública es la racionalización del poder coercitivo del ejecutivo. La autoridad política elegida aparece de esta forma como la instancia legítima para definir las acciones de la administración. En el Estado weberiano, la burocracia es la operacionalización del poder legítimo, es el instrumento del poder representativo para ejecutar la políticas públicas. La jerarquía, la ética funcionaria y las nociones de responsabilidad administrativa e imputabilidad dentro del marco legal son los mecanismos que permiten ejercer el control y traducir los objetivos políticos y estratégicos en acciones concretas (SPANIOU, 2003).

En el caso del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la autoridad político-administrativa competente es doble; el ministro-presidente es el jefe administrativo del servicio, y el Directorio es responsable de la definición de la política cultural. Su seguimiento, su ejecución y su control descansan en la capacidad administrativa de la institución.

## **2. Necesidad de delimitar los ámbitos de gestión instalando capacidades:**

La confrontación de dos lógicas distintas que se han descrito anteriormente conlleva a preguntarse sobre la perturbación que puede significar el proceso de

reforma del Estado para la administración pública, el cual principalmente, fomenta mecanismos de gestión por proyecto para medir resultados.

Ya que es un hecho, más allá de cuestionarse si corresponde introducir la gestión por proyecto en la administración pública, la existencia de estas dos lógicas, con propósitos, objetivos, instrumentos y tiempos distintos, implica delimitar el ámbito de acción de cada una. En efecto, es necesario si se quiere beneficiar de los aportes específicos de la gestión por proyecto, y resguardar la legitimidad de la administración pública como racionalización del poder político.

Los proyectos, para funcionar correctamente como tal, deberían poder desarrollarse en un campo específico, donde efectivamente pueda aplicarse herramientas propias para generar productos y resultados de acuerdo a los objetivos planteados, y sin que otra lógica pueda hacer un corto circuito respecto de las metas estratégicas a alcanzar. Significa desarrollar dentro de la administración pública, los espacios específicos donde opera tal lógica, con presupuestos propios, plurianuales si necesario, y con un ámbito de acción definido tanto en el tiempo como en el territorio. Además, y a pesar de la focalización del gasto hecha por la falta de recursos, no todos los proyectos por sus objetivos tienen la vocación a ser social. Todo lo anterior, de acuerdo al objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de la acción pública.

Lo que cierto en un sentido, aún tiene más importancia en el otro. Si es necesario delimitar un espacio para el correcto desarrollo de proyectos, éste debe insertarse dentro de la lógica política-administrativa propia del sector público. Es decir que la decisión de realizar los proyectos y las delimitaciones del campo deben emanar de los poderes políticos y de acuerdo al marco legal propio de la administración con el fin de resguardar la legitimidad de la acción pública y no dejar decisiones fundamentales en las manos de supuestos técnicos.

Además, delimitar los ámbitos de gestión significa que los proyectos no pueden trascender hacia tareas o procesos permanentes propios de la administración guardando una lógica de proyecto. En efecto, si se transforman en acciones

duraderas, pasan a ser funciones esenciales de la institución y deben ser considerados como tal. Para ilustrar este punto, se puede tomar el ejemplo del BAFONA citado antes. Como Elenco estable del CNCA, con un equipo y funciones ya establecidas, no puede seguir siendo pensado como un proyecto sino que debería considerarse como una función propia del Consejo, poniendo el énfasis en el buen desarrollo de los procesos según la política cultural acordada.

Para permitir lo anterior, es necesario delimitar correctamente los ámbitos de gestión y reforzar “las capacidades weberianas” de la institución. Por ello, se entiende fortalecer la ética funcionaria mediante la adopción de mecanismos adecuados y rigurosos de selección del personal y seguimiento del desempeño, además de reforzar el control mediante la responsabilidad administrativa y la imputabilidad al marco legal vigente. Lo anterior no significa volver a la forma histórica del Estado weberiano, sino dar a la institución las capacidades de controlar correctamente y eficientemente los productos y resultados que busca generar. Hoy en día, muchos de los gastos operacionales o permanentes de la administración se financian desde presupuestos programáticos por falta de dotación.

## **Conclusión:**

El análisis de los problemas de implementación de la propuesta de monitoreo lleva entonces a preguntarse sobre la cohabitación de dos lógicas de gestión, una propia de la administración centrada en la legalidad y la legitimidad, y otra, nueva, enfocada en aumentar la eficiencia y la eficacia de la acción pública.

El proceso de reforma y modernización del Estado, con el afán justamente de informar el presupuesto y hacer más eficiente la gestión del Estado, ha introducido mecanismos propios de la segunda lógica, sin al parecer, reforzar la primera para una correcta integración. Todo pasa como si la gestión por proyectos y por resultados tuviera vocación a remplazar la antigua forma weberiana del Estado. En efecto, son varios los mecanismos dentro de las reformas que apuntan a reforzar

los procesos (PMG marco avanzado y calidad) y la función administrativa pero no apuntan a delimitar los ámbitos de gestión.

Si bien el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia es más que deseable y ha aportado mejoras sustanciales en términos de atención ciudadana y, transparencia por ejemplo, no puede pretender sustituirse a la legitimidad legal-racional que hasta el momento, ha sido un pilar de la democracia representativa. Pues, cualquier acción pública, aunque más eficiente y transparente, no deja de ser política.

## **Bibliografía**

- ABRAMOVICH, V. (2004). *Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo de América Latina. Argentina*. Santiago de Chile: Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS).
- ARENAS DE MESA, A., & BERNER HERRERA, H. (Febrero 2010). *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos., División de Control de Gestión. Santiago de Chile: Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos.
- BBRIONES, G. (1991). *Evaluación de Programas Sociales* (1° edición ed.). México: Editorial Trillas.
- COHEN, E., & MARTINEZ, R. (2004). *Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago de Chile: División de Desarrollo Social CEPAL.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. (6 de Junio de 2007). Ciclo de Vida de un Programa del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Reunión de Trabajo*. Valparaíso, Chile.
- NIRENBERG, O. (2006). . *“Participación de adolescentes en proyectos sociales. Aportes conceptuales y pautas para su evaluación”*. . Buenos Aires: Paidós.
- NIRENBERG, O., BRAWERMAN, J., & RUIZ, V. (2006). *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós.

- ROJAS, J. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema nacional de Salud*. Electrónica Eumed.
- SANÍN, A. H. (Agosto 1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile: Serie Manual CEPAL Publicación de las Naciones Unidas.
- SCHNEIDER, A. L. (1982). Studying Policy Implementation: A Conceptual Framework. *Evaluation Review*, 6(6), 715-730.
- SPANIOU, C. (2003). Abandonner ou renforcer l'Etat webérien? (E.N.A, Ed.) *Revue française d'administration publique*, 1(105-106), 109 - 120.

# **Modelo de evaluación con enfoque de derechos (MEED): una propuesta para mejorar la intervención social con niños, niñas y adolescentes**

Alejandra Cortés, Valentina Terra<sup>□</sup>

## **Resumen:**

Esta ponencia presenta un Modelo de Evaluación orientado a evaluar la aplicación del enfoque de derechos en intervenciones sociales con niñas, niños y adolescentes. Para esto, se expondrá sus principales lineamientos conceptuales vinculados con la Convención sobre los Derechos del Niño, la teoría de cambio, el enfoque evaluativo para la transformación y una perspectiva de la intervención social que subraya la subjetividad, el contexto socio-cultural, el lenguaje propositivo y la generación de conocimiento.

A su vez, se describirá detalladamente el diseño del MEED poniendo énfasis en su matriz de evaluación, compuesta por las dimensiones: “intervención social”, “incidencia política” y “generación de conocimiento”. En cada una de ellas, se expondrán sus respectivas subdimensiones, variables, indicadores y preguntas evaluativas, y se destacará la integración de técnicas cualitativas y cuantitativas. Además se dará a conocer algunos ejemplos de los instrumentos elaborados, con la finalidad de mostrar más concretamente la operacionalización del enfoque de derechos en el marco de un proceso evaluativo.

Finalmente, en las conclusiones se abordará las implicancias, la utilidad y la relevancia que tiene la generación de herramientas prácticas y recursos metodológicos para la evaluación del enfoque de derechos en las intervenciones sociales en el ámbito de la niñez y juventud.

**Descriptor:** Modelo de evaluación, infancia, enfoque de derechos, dimensiones evaluativas, instrumentos para evaluar.

---

<sup>□</sup> Sociólogas, Asociación Chilena Pro Naciones Unidas (ACHNU)  
Mail de contacto: [estudioinvestigacion@achnu.cl](mailto:estudioinvestigacion@achnu.cl)

## **I. Introducción**

La evaluación social es cada vez más importante para la gestión de las organizaciones, ya que constituye una herramienta metodológica que no solo facilita el proceso de toma de decisiones, sino que también fomenta la generación de conocimiento y aprendizajes, lo que promueve el desarrollo de instituciones más inteligentes, responsables y efectivas dentro del entorno en que actúan. En este sentido, la evaluación les otorga información que les permite fundamentar los logros alcanzados y los procesos desplegados por su intervención. Además, ésta es imprescindible para el mejoramiento de la intervención social y el perfeccionamiento de las políticas públicas.

La Asociación Chilena Pro Naciones Unidas (ACHNU), institución que desde el año 1991 tiene como misión promover, proteger y defender los derechos de niños, niñas y jóvenes, concibe la evaluación de los procesos de intervención como un eje transversal y estratégico de su quehacer. En este marco, ha diseñado un Modelo de Evaluación con Enfoque de Derechos (MEED), el que tiene por objetivo favorecer la incorporación y profundización de dicho enfoque en el ámbito de la niñez y juventud, a través de la observación y medición de su aplicación en diferentes programas, proyectos y acciones, y el apoyo técnico a los equipos profesionales que llevan a cabo la intervención.

Es importante señalar que el marco ético-político que da sustento al quehacer institucional corresponde al Enfoque de Derechos, el que se origina en los principios y estándares fundamentales sobre los derechos humanos y permite protegerlos y garantizarlos. En el caso de las niñas, niños y adolescentes (NNA) entre 0 y 18 años, dicho enfoque se basa en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), promulgada el año 1989, cuyos cuatro principios generales son:

supervivencia y desarrollo; interés superior del niño; participación; y no discriminación.

Este enfoque surge a fines de los noventa principalmente como respuesta, y como superación, al enfoque clásico de necesidades. Desde el enfoque de derechos las necesidades dejan de ser entendidas como falencias o imposibilidades, constituyéndose en vulneraciones de derechos. Así, se deja de ver a las NNA como objetos de caridad y se les comienza a concebir como sujetos con capacidad para exigir sus derechos legales a los distintos garantes –sobre todo al Estado en tanto garante principal-, los que adquieren obligaciones legales y jurídicas orientadas a su respeto, cumplimiento y defensa.

Dentro de esta nueva perspectiva, la evaluación se vuelve un recurso fundamental para apoyar y potenciar la exigibilidad, en la medida que proporciona información relevante y confiable sobre el nivel de cumplimiento de los derechos y facilita la rendición de cuentas; principalmente si se considera que, a pesar de los avances en términos de su legitimidad discursiva y de ciertas iniciativas puntuales en el ámbito legal y de política pública, aún es insuficiente la incorporación de este enfoque en la esfera político-institucional y en las prácticas culturales de nuestro país. En palabras de Nirenberg, *“es sobre todo debido a tales asincronías que son altamente útiles modelos de monitoreo y evaluación pues permitirán poner sobre el tapete las cuestiones a enfatizar y que son urgentes de modificar en las políticas sectoriales”<sup>10</sup>*.

## II. Lineamientos conceptuales

Se entiende por modelo una representación de la realidad sustentada en planteamientos teóricos que facilitan su comprensión y posibilitan *“intervenciones eficaces que produzcan transformaciones deseables”<sup>11</sup>*. Esta construcción orienta

---

<sup>10</sup> Nirenberg, O. *“Apreciaciones sobre el modelo de evaluación con enfoque de derechos de la Asociación Chilena Pro Naciones Unidas, ACHNU”*. Documento de juicio de experto, Buenos Aires, marzo 2012.

<sup>11</sup> Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. *“Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales”*. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2000, p. 134.

la forma de evaluar; explicita las técnicas para la recolección y análisis de la información; incluye los instrumentos para recoger la información; establece juicios valorativos y define a los actores involucrados en el proceso evaluativo.

Este modelo está sustentado en el Enfoque de Derechos, la Teoría de Cambio y en la mirada de la intervención social en contextos de complejidad, caracterizados por altos niveles de incertidumbre, la aparición de múltiples subjetividades y la pérdida de legitimidad de los referentes político-sociales actuales para representar e incluir la diversidad de intereses y sectores de la sociedad, en especial aquellos que se encuentran en una situación de desventaja social.

A partir del Enfoque de Derechos, como ya se señaló, las y los NNA dejan de ser concebidos como objetos de caridad y asistencia pues se les considera sujetos que pueden y deben exigir sus derechos legales<sup>12</sup>. Además, son comprendidos desde una perspectiva integral, por lo cual se consideran todas sus necesidades en las diferentes etapas de su crecimiento y desarrollo, lo que implica una comprensión precisa y completa acerca de los contextos culturales en los cuales se desenvuelven. Se asume que no solo tienen derechos, sino que también sus propias capacidades, intereses, preocupaciones y necesidades y, a su vez, son miembros activos de la sociedad. Este enfoque tiene como meta mejorar la situación de ellas y ellos para que puedan ejercer plenamente todos sus derechos, además de contribuir a la construcción de sociedades que los reconozcan y respeten.

Esta mirada apuesta a un cambio global que, a partir de los planteamientos de la Teoría de Cambio, Retolaza denomina *cambio transformativo*<sup>13</sup>, relacionado con “*el des-aprender y liberarse de aquellas mentalidades, relaciones,*

---

<sup>12</sup> El enfoque de derechos constituye una superación de enfoques anteriores que concebían a las y los NNA, desde la perspectiva de la carencia y la incapacidad, como objetos de protección y solo establecían para los adultos una obligación de carácter moral respecto a su cuidado, sin regulaciones legales y políticas.

<sup>13</sup> Esta denominación, que puede parecer tautológica, proviene de la distinción que el autor hace (basándose en Reeler, D.) entre “cambios emergentes”, “cambios transformativos” y “cambios proyectables”.

*instituciones formales y no formales, etc. que obstaculizan la probabilidad de nuevas sociedades más justas y equitativas en términos políticos, sociales y económicos*<sup>14</sup>. Para poder alcanzar este propósito se requiere incorporar una multiplicidad de actores, visiones y conocimientos con la finalidad de acordar significados y gestar acciones conjuntas. Esta concepción del cambio interpela a la intervención social en tanto mera ejecución de la política pública y pone de relieve su función transformadora.

Desde este imperativo de cambio social, la intervención debe contemplar los siguientes requisitos: **la aproximación a la subjetividad** de las y los involucrados, a la cual se puede acceder mediante el camino de la singularidad y el rescate de la historicidad de las y los sujetos, *“hoy es necesario aproximarse a la subjetividad de ese otro que se presenta en el territorio de la intervención, a través de una serie de interrogantes que van desde cómo construye su mundo, a cómo le da sentido, pasando por cómo lo explica*<sup>15</sup>”; **la comprensión del contexto sociocultural** donde se sitúa la acción y su consideración como un componente inherente a la intervención; **el uso de un lenguaje propositivo** fundado en los recursos, potencialidades y anhelos de los sujetos, lo que en palabras de Matus significa *“pensar la intervención social como una gramática propositiva que gesta lo público, que coloca cosas nuevas en el mundo, que promueve ciudadanías, que incentiva proyectos, que hace germinar diálogos participativos y que está orientada a un desarrollo más humano*<sup>16</sup>”; y la **generación de conocimiento** como un aspecto clave para asegurar la pertinencia, eficacia y el mejoramiento de la práctica de intervención, sobre todo considerando los altos niveles de complejidad e incertidumbre que caracterizan a las sociedades actuales.

---

<sup>14</sup> Retolaza, I. “Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”. PNUD/Hivos, Guatemala, 2010, p. 5.

<sup>15</sup> Carballeda, A. “La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales”. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.

<sup>16</sup> Matus, T. “La intervención social bajo el resplandor de lo público” en Hoy es mi Tiempo. Una ventana a la esperanza, colección Reflexiones para el Chile de Hoy, Gobierno de Chile-FOSIS, Chile, 2002.

Estos requisitos cobran especial relevancia al considerar la especificidad y heterogeneidad que caracteriza al colectivo de las y los NNA, debido a la diversidad de factores que están presentes en este grupo, como por ejemplo, la edad, el sexo, la cosmovisión, el género, la condición socioeconómica, el origen étnico, la presencia de discapacidades, el lugar donde viven, el nivel de escolaridad de la familia, el estilo de crianza y el trato al interior de la familia, entre otros. Esta misma complejidad se observa en los diferentes grupos de adultos con los cuales se vinculan las y los NNA de forma directa o indirecta.

Sobre la base de estos requisitos de carácter epistemológicos, los programas y proyectos dirigidos a NNA suman desafíos operativos provenientes de la programación con Enfoque de Derechos<sup>17</sup>. En concreto, se espera que un proyecto social circunscrito a este enfoque incorpore cambios primordiales en las siguientes cinco dimensiones: el cumplimiento de los derechos de NNA; las políticas y prácticas que afectan la realización de los derechos; la equidad y la no discriminación de NNA; la participación de NNA y la promoción de su ciudadanía activa; y la capacidad de la sociedad civil y las comunidades para apoyar el ejercicio de derechos de NNA<sup>18</sup>.

Ahora bien, es imprescindible acompañar este tipo de intervención con un proceso de monitoreo y evaluación que apoye y oriente la intencionalidad del cambio. Una propuesta en sintonía con la Teoría de Cambio y el Enfoque de Derechos es la *Evaluación para la Transformación* que entiende esta práctica como una “*actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, así como de comparaciones respecto de parámetros definidos, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las*

---

<sup>17</sup> La programación de los derechos del niño significa utilizar los principios de los derechos de la niña y el niño para planificar, implementar y monitorear los programas con el objetivo global de mejorar su situación (“Haciendo lo correcto por las niñas y los niños. Una guía sobre programación de derechos del niño para profesionales”, Save the Children, 2008).

<sup>18</sup> Basado en el documento “Haciendo lo correcto por las niñas y los niños. Una guía sobre programación de derechos del niño para profesionales”, Save the Children, Programa Regional para América Latina y el Caribe, Perú, 2008.

*actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y para formular recomendaciones que permitan decisiones orientadas a ajustar la acción presente y mejorar la acción futura<sup>19</sup>.*

Esta mirada, lejos de la concepción de la evaluación como un mecanismo de control de unos sujetos sobre otros, está centrada en la reflexión de la acción y propende a situarse en el aprendizaje de quienes la realizan. Este proceso de aprendizaje permite cumplir con los propósitos de cambio social, en tanto el ejercicio evaluativo se orienta a modificar las situaciones de vulnerabilidad y desigualdad - determinando en qué medida se produjo (o no) el cambio deseable y debido a qué factores- y a observar la adecuación y pertinencia de las acciones implementadas durante la intervención de proyectos orientados a la protección, promoción y ejercicio de derechos de NNA.

### **III. Diseño metodológico del MEED**

El proceso de construcción de este modelo comenzó el año 2008 en el contexto de la apuesta institucional por generar conocimiento sobre su práctica de intervención y la decisión de contar con una perspectiva evaluativa convergente con el enfoque de derechos, de tal manera de rescatar la especificidad de las experiencias de intervención social que cada proyecto desarrolla en un determinado contexto socio-territorial. En este marco, el año 2009 se incorporó a la institución una estudiante tesista de la carrera de Ingeniería Civil Industrial<sup>20</sup>, cuya memoria de título consistió en el diseño de un sistema de evaluación para la institución, conformado por tres grandes dimensiones construidas a partir del mapa estratégico institucional: intervención social, incidencia en política pública y generación de conocimiento.

Al año siguiente, se realizó un trabajo de perfeccionamiento de las dimensiones, variables e indicadores de la propuesta elaborada. Para ello se

---

<sup>19</sup> Nirenberg, O. "Participación de adolescentes en proyectos sociales. Aportes conceptuales y pautas para su evaluación". 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2006, p. 138.

<sup>20</sup> Josefina Fierro Gutiérrez.

revisó nuevas fuentes bibliográficas y se recogió información cuantitativa y cualitativa de los diferentes proyectos ejecutados por ACHNU. Este proceso de indagación fue muy significativo porque profundizó el conocimiento sobre las lógicas de intervención, el contexto sociocultural en las que éstas se desarrollan, las principales dificultades que experimenta el equipo profesional y los vínculos que establece con las y los sujetos participantes.

A partir de los insumos generados en las etapas anteriores, el 2011 se elaboró la matriz de evaluación institucional conformada por las tres dimensiones mencionadas anteriormente, sus respectivas sub-dimensiones, variables, indicadores y preguntas orientadoras. Luego se confeccionaron matrices evaluativas específicas para la mayor parte de los proyectos que conforman las líneas programáticas<sup>21</sup>. A su vez, se definieron los momentos evaluativos correspondientes a cada proyecto y se construyeron los instrumentos de evaluación. Finalmente, a inicios del 2012 el modelo se sometió a la evaluación de cuatro expertos<sup>22</sup> en el área con el objetivo de validarlo. Cada una y uno de las y los expertos entregó un informe con sus apreciaciones, sugerencias y recomendaciones, las que fueron incorporadas al MEED.

Respecto al diseño metodológico, esta ponencia dará cuenta de los momentos que conforman el MEED, la matriz evaluativa, ejemplos de instrumentos y sus principales fases de aplicación en los proyectos.

### **III.a. Momentos del MEED**

---

<sup>21</sup> Programas Especializados en Calle (PEC), Programas de Intervención Breve (PIB), Programas de Diagnóstico Ambulatorio (DAM), Programas de Representación jurídica (PRJ) y Programa de Apoyo Psicosocial para jóvenes privados de libertad (ASR).

<sup>22</sup> En esta evaluación de juicio de expertos participaron Olga Nirenberg (Dra. en Ciencias Sociales, experta en planificación y evaluación de intervenciones sociales, y docente en diversas maestrías y posgrados de universidades nacionales y privadas de Argentina), Miguel Fernández (sociólogo de la Universidad de Chile, experto en evaluación cuantitativa y con experiencia en el ámbito de los derechos de los NNA), Andrea Peroni (socióloga argentina, académica del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile y Coordinadora del Núcleo Evaluación de Políticas Públicas) y Claudio Duarte (sociólogo, académico del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile y Coordinador del Diplomado Investigación y Acción en Mundos Juveniles).

Este modelo está conformado por los siguientes tres momentos: Evaluación por proyecto; Evaluación Institucional; y Metaevaluación. Estos momentos no son necesariamente secuenciales ya que pueden coincidir temporalmente.

**La evaluación por proyecto** consiste en la evaluación de la intervención que se realiza en los proyectos que trabajan directamente con niños, niñas y adolescentes. En cada uno de ellos, se establece tres hitos evaluativos longitudinales correspondientes a: línea de base, proceso y resultado.

**La Evaluación Institucional** se concibe como un espacio donde la institución se vuelve sujeto de evaluación, con el propósito de observar de qué modo y en qué medida su funcionamiento aporta a la comprensión, aplicación y profundización del enfoque de derechos al interior de los proyectos, así como una instancia para valorar el impacto de las estrategias de incidencia en políticas públicas desplegadas.

**La Metaevaluación** permite mejorar continuamente el Modelo en tanto se revisan aspectos relativos a su diseño, implementación, pertinencia y utilidad, entre otros. Este momento constituye un espacio privilegiado para reflexionar sobre la forma y la profundidad en que el MEED incorpora el enfoque de derechos y permite valorarlo.

A continuación se presenta un esquema síntesis de estos tres momentos:

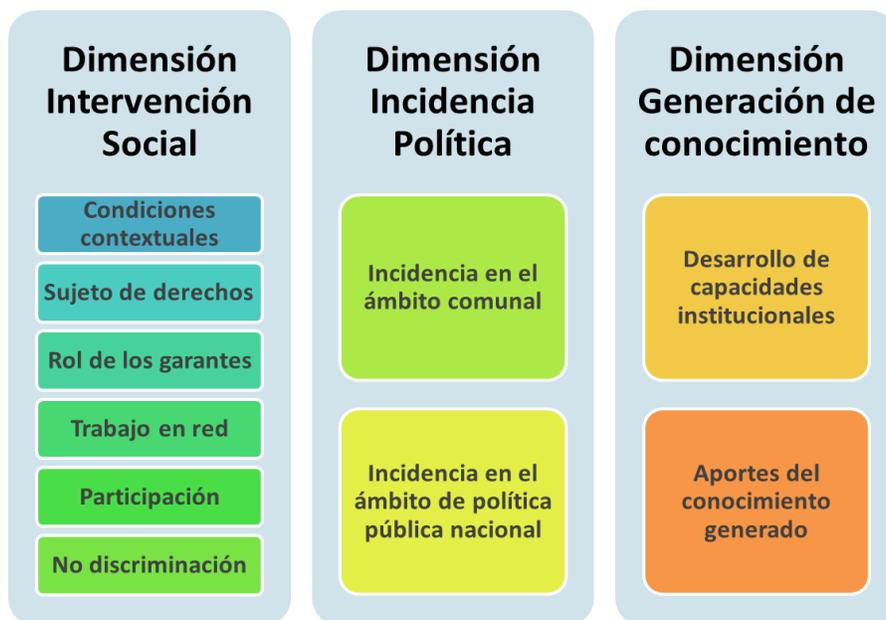
## Esquema 1: Momentos del MEED



La matriz de evaluación es el hilo conductor y sustento del modelo. Está compuesta, como ya se dijo, por tres dimensiones que se refieren a componentes primordiales que deben estar presentes en programas o proyectos sustentados en el enfoque de derechos. Dichas dimensiones son: Intervención social, Incidencia política y Generación de conocimiento. Cada una de éstas se conforma por sub-dimensiones.

En el siguiente esquema se observan las dimensiones y sub-dimensiones:

## Esquema 2: Dimensiones y sub-dimensiones de la matriz de evaluación



**Dimensión intervención social:** sus seis sub-dimensiones están orientadas a medir la aplicación de principios y/o elementos fundamentales de la CDN en proyectos que trabajan directamente con niñas y niños.

**Dimensión incidencia política:** está dirigida a medir la incidencia política desde dos perspectivas; una vinculada a la capacidad del proyecto para incidir en el espacio comunal y la otra asociada a la incidencia que la institución realiza en el ámbito de la política pública de infancia y adolescencia.

**Dimensión generación de conocimiento:** se refiere a la capacidad de la institución y los proyectos para generar conocimiento a partir de la intervención, a través de la realización de sistematizaciones, evaluaciones, análisis de casos, elaboración de documentos y artículos, entre otros. Específicamente, se mide la forma en que estos procesos contribuyen al desarrollo de capacidades en la institución; los alcances de su difusión; y su contribución tanto a la intervención social de los proyectos como a la incidencia política que propicia la institución.

A partir de estas dimensiones y sub-dimensiones, se elaboró un conjunto de variables e indicadores que las especifican y permiten su medición y apreciación. Además, se formuló preguntas orientadoras, que son aquéllas que busca responder la evaluación, y se definió el tipo de instrumentos y las fuentes de información. Todos estos elementos conforman la Matriz Evaluativa del MEED.

Dada la extensión de dicha matriz, en esta ponencia solo se presentará como ejemplo una parte de ella correspondiente a las sub-dimensiones: Participación de las y los NNA e Incidencia en el ámbito comunal.

**Tabla 1: Matriz de sub-dimensión de Participación de los NNA**

DIMENSIÓN INTERVENCIÓN SOCIAL		
Subdimensión Participación de los NNA		
Indicadores	Tipo de instrumentos y fuentes	Preguntas orientadoras
Nivel de participación de los/as NNA en la definición de actividades del proyecto.	Cuestionario a equipo	¿Los/as NNA participan en la definición de las actividades del proyecto?
Nivel de participación de los/as NNA en las actividades del proyecto.	Cuestionario a equipo	¿Los/as NNA participan en las actividades del proyecto?
Nivel de participación de los/as NNA en actividades de evaluación del proyecto.	Cuestionario a equipo	¿Los/as NNA participan en las actividades de evaluación del proyecto?
Capacidad del proyecto para hacer participe a los/as NNA de las decisiones que se toman y que pudiesen interesarles.	Cuestionario a equipo	¿Se incluye a los/as NNA en la toma de decisiones sobre temas que pueden interesarles? ¿De qué manera?
Capacidad del proyecto para mantener informado a los/as NNA sobre aspectos relevantes del mismo.	Cuestionario a equipo	¿Se informa a los/as NNA sobre asuntos relevantes del proyecto? ¿Cómo?
Percepción de los/as NNA sobre su participación en las diferentes etapas del proyecto.	Cuestionario a NNA	¿Qué percepción tienen los/as NNA sobre su participación dentro del proyecto? ¿En qué ámbitos o espacios de acción consideran que participaron? ¿De qué manera?

Percepción del equipo sobre la participación de los/as NNA en las diferentes etapas del proyecto.	Jornada evaluativa con equipo	¿Qué percepción tiene el equipo sobre la participación de los/as NNA dentro del proyecto? ¿En qué ámbitos o espacios de acción consideran que se facilitó la participación de NNA? ¿Cómo? ¿En qué ámbitos o espacios de acción consideran que falta profundizar la participación de NNA?
Desarrollo de competencias para participar por parte del/a NNA.	Cuestionario a equipo	¿El/a NNA tiene confianza y seguridad en sí mismos/a? ¿Es capaz de comunicar sus opiniones y sentimientos? ¿Establece un trato horizontal con otros/as? ¿Se comporta colaborativamente? ¿Enfrenta pacíficamente los conflictos?
Calidad de las competencias para propiciar la participación de NNA que poseen los/as integrantes de los equipos profesionales.	Cuestionario a director/a proyecto	¿Los/as integrantes del equipo expresan sus opiniones y sentimientos de forma clara al/a NNA? ¿Establecen un trato amable y respetuoso? ¿Hacen uso de un lenguaje comprensible para todo NNA? ¿Otorgan seguridad y confianza al/a NNA? ¿Promueven los derechos del/a NNA? ¿Poseen conocimientos (teóricos y prácticos) para trabajar con NNA? ¿Aportan a la construcción de nuevas formas de relación entre NNA y adultos/as?
Comprensión que posee el/a NNA sobre el sentido de la intervención.	Cuestionario a equipo	¿El/a NNA conoce el propósito del proyecto? ¿Conoce el motivo por el cual está participando en el proyecto? ¿Tiene claridad sobre los aspectos que va a trabajar en el proyecto? ¿Visualiza el proyecto como una oportunidad para mejorar su vida?
Nº de actividades autogestionadas por los/as NNA.	Cuestionario a equipo	¿Cuántas actividades fueron autogestionadas por los NNA?
Capacidad del proyecto para promover la participación de NNA al interior de la familia.	Cuestionario a Equipo, adulto/a responsable y NNA	¿Los/as NNA son considerados por los/as adultos responsables para establecer acuerdos sobre normas de crianza? ¿Cuentan con instancias familiares donde pueden dar su opinión y que ésta sea tomada en cuenta? ¿Tienen posibilidades de participar en la toma de decisiones en asuntos que los involucran al interior de la familia?
Capacidad del proyecto para promover la participación de NNA en instancias recreativas.	Cuestionario a Director/a del proyecto y NNA	¿Los/as NNA participan en actividades de carácter lúdico-recreativo realizadas por el proyecto y las redes? ¿Las actividades recreativas impulsadas por el proyecto tienen un contenido formativo que apunta al desarrollo integral del/a NNA? ¿Brindan un espacio para el ejercicio de derechos?
Capacidad del proyecto para promover la participación de NNA en el espacio comunitario.	Cuestionario a Director/a del proyecto y NNA	¿Los/as NNA participan en actividades de difusión de sus derechos en la comunidad? ¿Organizan actividades para difundir sus derechos en la comunidad? ¿Participan en actividades comunitarias para sensibilizar sobre sus derechos?
Capacidad del proyecto para promover la actoría social de NNA.	Cuestionario a Director/a del proyecto	¿Los/as NNA participan en acciones de incidencia política en su comuna? ¿Participan en la elaboración de propuestas para la política local de infancia (si es que existe, para mejorarla)?

**Tabla 2: Matriz de sub-dimensión de Incidencia en el ámbito comunal**

<b>DIMENSIÓN INCIDENCIA POLÍTICA</b>		
Subdimensión Incidencia en el ámbito comunal		
<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de instrumentos y fuentes</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>
Nº de solicitudes que instituciones, redes y tomadores de decisión comunales realizan al proyecto.	Cuestionario a director/a de proyecto	¿Cuántas solicitudes hicieron al proyecto las instituciones, redes y tomadores de decisiones comunales? ¿Qué tipo de solicitudes (asesorías, colaboración, propuestas, capacitaciones) han sido solicitadas? ¿Qué instituciones, redes y tomadores de decisión han hecho las solicitudes?
Nº de invitaciones recibidas para participar en instancias comunales que abordan los derechos de los NNA.	Cuestionarios a director/a de proyecto	¿Cuántas invitaciones ha recibido el proyecto? ¿Cuál ha sido el objetivo de estas invitaciones? ¿Qué instituciones, redes y tomadores de decisión han hecho las invitaciones?
Valoración de las instituciones, redes y tomadores de decisión comunales sobre el aporte que hace el proyecto a la comuna en el ámbito de los derechos del NNA.	Cuestionarios a instituciones, redes y tomadores de decisión	¿Las instituciones consideran que el proyecto ha realizado un aporte en la promoción de los DDNN en la comuna? ¿Consideran que las iniciativas que ha llevado a cabo el proyecto constituyen buenas prácticas en el ámbito de los DDNN a nivel comunal? ¿Cómo califican el efecto que estas iniciativas han tenido en el ámbito de los DDNN en la comuna?
Capacidad del proyecto para desarrollar acciones que visibilicen la temática de los derechos de NNA en la comuna.	Cuestionarios a director/a de proyecto	¿El proyecto realiza actividades de sensibilización de derechos en los establecimientos educacionales, servicios de atención de salud o con otros garantes significativos de su comuna? ¿Realiza actividades comunitarias para conmemorar hitos importantes relacionados con los derechos del niño en la comuna? ¿Realiza capacitaciones para fortalecer el rol de garantes de diferentes instituciones de la comuna?
Capacidad para desarrollar acciones de incidencia que hagan efectivos los derechos de NNA en la comuna.	Cuestionarios a director/a de proyecto, instituciones y actores de la comunidad.	¿El proyecto ha participado en la elaboración del diagnóstico comunal de infancia y adolescencia y del Plan o Política Local de Infancia y Adolescencia? ¿Ha presentado recomendaciones relativas a la promoción y defensa de los derechos de los NNA al Concejo Comunal? ¿Realiza capacitaciones sobre el enfoque de derechos a garantes de la comuna? ¿Entrega materiales para sensibilizar sobre los derechos de los NNA a garantes de la comuna? ¿Ha establecido alianzas con otras instituciones para incidir en un tema específico en la comuna? ¿Entrega herramientas a los NNA y a garantes de derechos para que ejerzan contraloría social?
Nº de acciones de incidencia ejecutadas.	Cuestionarios a director/a de proyecto	¿Cuántas acciones de incidencia han sido ejecutadas?

Percepción del equipo sobre el efecto que estas acciones han tenido en la comuna.	Cuestionario a equipo	¿Qué evaluación hacen sobre el efecto que estas acciones han tenido en la comuna? ¿Cuáles han sido las principales dificultades? ¿Cuáles han sido los principales avances?
---	-----------------------	--

En estos ejemplos se observa que la sub-dimensión “Participación de las y los NNA” está compuesta por las siguientes tres variables: Participación de los/as NNA en las diferentes etapas del proyecto, Calidad y profundidad de la participación de NNA y Promoción de la participación de NNA. La primera variable tiene ocho indicadores; la segunda y la tercera poseen cuatro indicadores cada una. Por su parte, la sub-dimensión “Incidencia en el ámbito comunal” está conformada por las siguientes dos variables: Valoración del proyecto en el espacio comunal y Capacidad para incidir en el ámbito comunal. La primera de ellas tiene tres indicadores y la segunda cuatro.

Cabe destacar la incorporación en el MEED de indicadores cuantitativos y cualitativos, lo que da cuenta de su enfoque metodológico de carácter mixto, no obstante, epistemológicamente se encuentra en mayor sintonía con la metodología cualitativa puesto que pone especial énfasis en la comprensión de los procesos desde la perspectiva de las y los participantes, propiciando la generación de aprendizajes a partir de la intervención social.

A su vez, le otorga un lugar central a la triangulación, como un recurso que permite alcanzar mayor rigor metodológico y enriquecer la información a obtener. Ésta se incorporó a través de las siguientes modalidades:

- Utilización de instrumentos cuantitativos y cualitativos.
- Aplicación de instrumentos a diferentes actores de la intervención.
- Utilización de diferentes indicadores (cualitativos y cuantitativos) para una misma variable.
- Combinación de diferentes técnicas para evaluar las mismas variables y/o indicadores.
- Incorporación de diferentes unidades de información para un mismo indicador.

### **III.c. Instrumentos de evaluación**

Los instrumentos de evaluación, tal como se señaló anteriormente, son de tipo cuantitativo y cualitativo. Los primeros corresponden a cuestionarios elaborados a partir de escalas de diferenciales semánticos<sup>23</sup>; los segundos contemplan grupos focales, jornadas evaluativas con los equipos profesionales y juegos grupales con las y los NNA. Cada instrumento está especialmente diseñado de acuerdo a la o el sujeto al que está orientado, por lo cual sus preguntas y/o ítems varían tanto en el contenido como en el lenguaje utilizado.

A continuación se presenta los siguientes ejemplos de cuestionarios correspondientes a la sub-dimensión *Participación de NNA*, en la variable *Promoción de la participación*

---

<sup>23</sup> Este modelo de escala fue extraído de la propuesta elaborada por el sociólogo Miguel Fernández Llanos.

**Tabla 3: Cuestionarios de la sub-dimensión Participación de NNA en la variable Promoción de Participación**

Fuente: Equipo profesional						
El/a NNA:	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Es considerado por los/as adultos responsables para establecer acuerdos sobre normas de crianza.						
Cuenta con instancias familiares donde puede dar su opinión.						
Tiene la posibilidad de que su opinión sea tomada en cuenta.						
Tiene posibilidades de participar en la toma de decisiones al interior de la familia sobre asuntos que lo involucran.						
Participa en actividades de carácter lúdico-recreativo realizadas por el proyecto.						
Participa en actividades de carácter lúdico-recreativo realizadas por las redes.						
Organiza actividades de carácter lúdico-recreativo dentro del proyecto.						
Participa en actividades de difusión de sus derechos en la comunidad.						
Organiza actividades para difundir sus derechos en la comunidad.						
Participa en actividades comunitarias para sensibilizar sobre sus derechos.						
Participa en acciones de incidencia política en su comuna.						
Participa en la elaboración de propuestas para la política local de infancia (si ésta ya existe, las propuestas son para mejorarlas).						
El equipo de intervención transmite las inquietudes de los/las NNA a los representantes comunitarios, comunales y/o provinciales.						

**Fuente: Adulta/o responsable**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Tomo en cuenta la opinión de mi hijo/a a la hora de establecer acuerdos familiares.					
Considero lo que piensa mi hijo/a cuando hay que tomar una decisión familiar importante.					
Le informo a mi hijo/a sobre asuntos familiares de su interés.					

**Fuente: Niñas, niños y adolescentes**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
En mi casa toman en cuenta mi opinión a la hora de tomar acuerdos familiares.					
En mi casa consideran lo que pienso cuando hay que tomar una decisión familiar importante.					
En mi casa me informan sobre asuntos familiares que son de mi interés.					
Participo en actividades recreativas que organiza el proyecto.					
Participo en actividades recreativas organizadas por otros proyectos de la comuna.					
Organizo junto a otros NNA actividades recreativas en el lugar donde vivo.					
Participo en actividades donde se dan a conocer los derechos de los NNA en la comunidad.					
Junto a otros NNA organizamos actividades para difundir nuestros derechos en la comunidad.					

**III.d. Etapas metodológicas**

Los principales pasos metodológicos para la aplicación del momento evaluación por proyectos son:

**1) Determinación de los tipos de muestras.** En este modelo se optó por un diseño muestral cualitativo basado en criterios específicos para cada sujeto y tipo de proyecto. En el siguiente ejemplo, se observan aquéllos utilizados en unas de las líneas de intervención de ACHNU:

**Tabla 4: Resumen de construcción de la muestra**

Proyectos que trabajan con NNA en situación de calle (PEC)				
Unidades de Información	NNA	Adultos responsables	Representante de instituciones	Tomadores de decisión
Universo	50	50	---	---
Muestra	20	10	7	2
Criterios de selección	<p><u>Por edad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8-10 años</li> <li>• 11-13 años</li> <li>• 14-18 años</li> </ul> <p>(Proporcional al universo).</p> <p><u>Por sexo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% mujer</li> <li>• 50% hombre</li> </ul> <p><u>Por tiempo de permanencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% entre 6 meses y 1 año</li> <li>• 70% más de un año</li> </ul>	<p><u>Por sexo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% mujer</li> <li>• 50% hombre</li> </ul> <p><u>Por tiempo de permanencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% entre 6 meses y 1 año</li> <li>• 70% más de un año</li> </ul>	<p><u>Área salud:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraparte consultorio municipal.</li> <li>• Contraparte SAPU.</li> </ul> <p><u>Área Educación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraparte de 2 establecimientos educacionales municipales.</li> </ul> <p><u>Gobierno Local:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraparte de OPD o DIDECO.</li> </ul> <p><u>Red institucional comunal en ámbito de niñez y juventud:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de 2 instituciones.</li> </ul>	<p><u>Por dependencia pública:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 contraparte SENAME.</li> <li>• 1 contraparte Ministerio de Desarrollo Social.</li> </ul>

**2) Definición de modalidad de aplicación de los instrumentos.** Se definió tres modalidades: auto-aplicado, aplicado por equipo profesional y aplicado por equipo evaluador.

**3) Selección de herramientas para el procesamiento y análisis de la información recopilada y relevada.** Se determinó que la información cuantitativa se procesará en una base de datos Excel, la que se confeccionará de acuerdo a las variables y los indicadores de la matriz de evaluación; posteriormente, se categorizará y calculará los valores de estos componentes. Por su parte, la información cualitativa será procesada en el programa *Atlas ti* y organizada según

las sub-dimensiones y variables; luego se aplicará análisis de contenido a dicha información.

**4) Elaboración de informe evaluativo.** Éste debe dar cuenta de los juicios valorativos y las recomendaciones que emanan de los resultados del análisis de la información cualitativa y cuantitativa recabada en cada hito evaluativo (línea de base, proceso y resultado). Cabe señalar que este informe se elabora en dos etapas. En un primer momento, el equipo de evaluación confecciona una versión preliminar que es revisada críticamente por los equipos profesionales en la instancia de devolución; luego, el equipo evaluador realiza el informe definitivo de evaluación incorporando las sugerencias y los aportes hechos.

**5) Devolución de los resultados de la evaluación.** Cada hito evaluativo culmina con una instancia colectiva donde se presenta el informe de evaluación preliminar al equipo profesional. Luego, se realizan jornadas con los NNA y adultos responsables para socializar los principales resultados del informe evaluativo definitivo. En el caso de las instituciones y tomadores de decisión, se les entrega una síntesis del mismo, la que puede adoptar distintos formatos.

Finalmente se presenta un esquema que da cuenta del flujo de información para la toma de decisiones al interior de la institución:

### Esquema 3: Flujo de información para la toma de decisiones al interior de la institución



## IV. Conclusiones

Desde ACHNU se busca que el uso de este modelo apoye la gestión de las instituciones que realizan intervención social directa con niñas, niños y adolescentes, pues permitirá contar con información sobre el nivel de logro de los objetivos propuestos; analizar información transversal y longitudinalmente; comparar alcances intra y entre intervenciones; complementar la información originada en las intervenciones con la emanada de su evaluación; consolidar una cultura evaluativa institucional; y formular recomendaciones que orienten y refuercen la incorporación del enfoque de derechos en las intervenciones dirigidas a niñas, niños y adolescentes.

Asimismo, el MEED espera ser un aporte en la generación de información sistemática y en la formulación de recomendaciones pertinentes que contribuyan a la exigibilidad de derechos de NNA por parte de la sociedad civil y, de esta forma, colaborar con el cumplimiento de la CDN.

Cabe señalar que la totalidad de este proceso evaluativo incorpora la visión de cada uno de las y los actores involucrados en la intervención (equipos profesionales, niños, niñas y adolescentes, familias y agentes de la comunidad). A su vez considera la participación de las y los profesionales de los proyectos en sus diferentes etapas, ya que propicia la generación de espacios de intersubjetividad donde se integran, intercambian y confrontan las distintas visiones que existen sobre los problemas, aciertos, avances, obstáculos y desafíos de la intervención en la perspectiva de materializar el Enfoque de Derechos.

Además, promueve una perspectiva integral de la evaluación pues, por una parte, acompaña el desarrollo completo de la intervención, estableciendo hitos de evaluación de línea de base, proceso y resultado y, por otra, combina metodologías cualitativas y cuantitativas, poniendo el acento en la triangulación de actores, técnicas e instrumentos.

Finalmente, y a modo de sugerencia, se recomienda complementar la aplicación de este modelo con el desarrollo de la sistematización para evitar la rutinización del proceso evaluativo, triangular la información recabada y ahondar en el conocimiento de aspectos relevantes de la intervención. Lo anterior permite recoger con mayor profundidad la riqueza y complejidad de toda intervención social.

## **Bibliografía**

- CARBELLEDA, A. (2002). *La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. BUENOS AIRES: PAIDÓS.
- CHILDREN, S. T. (2008). *Haciendo lo correcto por las niñas y los niños. Una guía sobre programación de derechos del niño para profesionales*. Perú: Programa regional para América Latina y el Caribe.

- FERNÁNDEZ, M. (2011). *“¿Cómo medir el impacto de las políticas públicas como procesos de evolución social planificada?”*. ponencia presentada en el VI Congreso Chileno de Sociología PreAlas 2011.
- MATUS, T. (2002). *La intervención social bajo el resplandor de lo público” en Hoy es mi Tiempo. Una ventana a la esperanza, colección Reflexiones para el Chile de Hoy*. Chile: Gobierno de Chile-FOSIS.
- NIRENBERG, O. (2000). *“Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- NIRENBERG, O. (2006). . *“Participación de adolescentes en proyectos sociales. Aportes conceptuales y pautas para su evaluación”*. . Buenos Aires: Paidós.
- NIRENBERG, O. (2012). *“Apreciaciones sobre el modelo de evaluación con enfoque de derechos de la Asociación Chilena Pro Naciones Unidas, ACHNU”*. . Buenos Aires: Documento de juicio de expertos.
- NIRENBERG, O., BRAUERMAN, J., & RUIZ, V. (2006). *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós.
- RETOLAZA, I. (2010). *“Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”*. . Hivos, Guatemala: PNUD.

# **Coordinación y complejidad en políticas públicas. Análisis de caso: Evaluación y monitoreo “Programa Recuperación de Barrios” Villas 21 de Marzo y Héroes del Morro, Comuna de El Bosque, RM.**

Camilo Araneda, Fabiola Rivera, Cecilia Robayo, David Viera<sup>□</sup>

## **Resumen**

El programa de recuperación barrial (antes conocido como “Quiero mi Barrio”) fija en sus objetivos el mejoramiento de la calidad de vida en algunas villas y/o poblaciones a lo largo de Chile, deterioradas física y socialmente. Para esto diseña una intervención multidimensional, que a partir de planes específicos, articulados entre si, pretende promover el fortalecimiento de la participación social, así como desarrollo de un modelo de regeneración urbana que logre combinar varios criterios: integralidad de la intervención, intersectorialidad y sinergia con la red de instituciones públicas y privadas existentes en el territorio.

La ponencia tiene como objetivo presentar los principales resultados de una evaluación ex dure realizada a la implementación de este programa en 2 barrios de la comuna de El Bosque, en la Región Metropolitana. Dicha evaluación se valió de indicadores de avance generados por el equipo ejecutor así como de encuestas aplicadas a los vecinos beneficiarios de ambos barrios. En general, además de la información que se genera normalmente en este tipo de evaluaciones, se intentó dar una interpretación diferente, enfocando las conclusiones de este artículo hacia las falencias en coordinación de los actores involucrados que afectan directamente la ejecución de las obras tanto físicas como sociales.

**Descriptor:** Políticas Públicas complejas, Coordinación, Recuperación Barrial.

---

<sup>□</sup> Licenciados en Sociología Universidad de Chile  
Mail de contacto: [caranedacar@gmail.com](mailto:caranedacar@gmail.com)

## Introducción

La evaluación de una política pública o social es un arte relativamente nuevo dentro de las Ciencias Sociales. Su desarrollo ha sido fundamental para comparar alternativas de intervención frente a una situación que se diagnostica como problemática y que desde la inversión pública se busca revertir.

Si se considera una política social y los programas que la componen como una unidad básica de asignación de recursos que *“a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema”* (Cohen y Martínez, 2002), se releva la importancia de contar con estrategias de evaluación que permitan determinar el impacto del esfuerzo realizado. Es decir, si la situación deficitaria que motivó la intervención fue subsanada luego de la implementación del proyecto. Así, es posible dotar de mayor racionalidad el gasto público, en el sentido de enfocar los siempre escasos recursos hacia una resolución eficiente y efectiva de problemáticas sociales de diversa índole.

Teniendo esto en consideración es que se emprendió el ejercicio que esta ponencia presenta y describe. En ella, se muestra un monitoreo realizado a la implementación del Programa Quiero mi Barrio (actualmente conocido como Programa de Recuperación Barrial<sup>24</sup>) en la comuna de El Bosque, perteneciente a la Región Metropolitana de Chile.

Creado el año 2006 al alero del Ministerio de Vivienda, supuso un giro en la política habitacional que hasta entonces se había llevado en el país, al fijar dentro de las prioridades el mejoramiento de la infraestructura existente y no sólo la construcción “desde cero” de conjuntos habitacionales.

---

<sup>24</sup>[http://www.minvu.cl/opensite\\_20070212164909.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_20070212164909.aspx)

Inicialmente se lanzó un plan piloto que catastró doscientos barrios desmejorados física y socialmente desde el cual se recogieron experiencias para la extensión del programa hacia otros conjuntos habitacionales.

El diseño nacional del programa contempla la evaluación de al menos tres variables para decidir la incorporación de un barrio.

**Tabla 1: Criterios de Elegibilidad PQMB Nacional**

<b>Deterioro Entorno</b>	Hacinamiento (3 o + pps. p/ dormitorio)	10% o +
	Viviendas precarias y/o déficit cualitativo	5% o +
<b>Vulnerabilidad Social</b>	Baja escolaridad del jefe de hogar (media incompleta o menos)	30% o +
	Jóvenes desempleados (sobre el total de jóvenes de la cohorte 15 a 29 años)	5% o +
<b>Seguridad Ciudadana</b>	Violencia intrafamiliar	denuncias de carabineros
	Detenciones por drogas	denuncias de carabineros

Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

La intervención, como puede verse en el cuadro 1, fue diseñada para tener un carácter integral capaz no sólo de mejorar “circunstancialmente” aquello que se detectó como deficitario, sino también enfocada en mantener a futuro las modificaciones realizadas en el marco del programa. Para esto, se contempló el diseño de una intervención multidimensional, que a partir de planes específicos, articulados entre sí, se propone promover el fortalecimiento de la participación social, así como el desarrollo de un modelo de regeneración urbana que combinaba varios criterios: integralidad de la intervención, intersectorialidad y sinergia con la red de instituciones públicas y privadas existentes en el territorio.

Concretamente, el Programa se organizó bajo los siguientes ejes:

- PGO (Plan de Gestión de Obras) que se hace cargo del mejoramiento de la infraestructura del barrio;

- PGS (Plan de Gestión Social) que se preocupa especialmente de la vulnerabilidad social de los habitantes de los barrios y
- PGRC (Plan de Gestión de Recursos Complementarios) que se encarga de la planificación de obras que complementen a nivel de infraestructura o a nivel social lo ya realizado.

La investigación que aquí se presenta da cuenta de una evaluación ex dure realizada a la implementación de este programa en dos barrios colindantes de la comuna de El Bosque, en la región metropolitana de Santiago. En ella se identificaron los principales focos problemáticos que afectaron a la puesta en marcha del proyecto y se explicita cómo dichos problemas parecen atravesar toda intervención de similares características.

## **Diseño de la Intervención**

### ***a. Diagnóstico***

El Desarrollo de la implementación del Programa “Quiero Mi Barrio” en las Villas 21 de Marzo/Héroes del Morro de la comuna de El Bosque, se contextualiza en el marco de una comuna con altos índices de pobreza; con una fuerte presencia de actores comunitarios de los diversos tipos de organizaciones; con un nivel importante de deterioro urbano (progresivamente en mejoramiento); carencia de espacios para el desarrollo de las personas; y con una fuerte presencia de las diversas complejidades psicosociales, evidenciadas en las condiciones de vulnerabilidad en la que se encuentra parte importante de los habitantes de esta comuna y barrio.

Tomando en cuenta lo anterior, el problema eje identificado es: ***déficit de infraestructura urbana***<sup>25</sup>, ***vulnerabilidad social***<sup>26</sup> y ***bajos niveles de***

---

<sup>25</sup> Es decir, déficit de infraestructura, equipamiento, imagen ambiental degradada y/o con problemas de conectividad o integración vial

<sup>26</sup> Concentración de situaciones de rezago escolar, jóvenes que no estudian ni trabajan, madres adolescentes, mujeres solas jefas de hogar, adultos mayores en situación de riesgo y desempleo, etc.

***integración y cohesión social en los vecinos de las Villas 21 de Marzo / Héroes del Morro de la comuna de El Bosque.***

Los problemas que aborda esta intervención se pueden dividir en 9 temáticas generales. Todos estos problemas serán evaluados según prioridades más inmediatas mediante el PIRB (Proyecto Integral de Recuperación de Barrio) que pretende una recuperación física como social para el barrio. Esto sobre la base de un diagnóstico técnico y compartido con la comunidad.<sup>27</sup>

**Tabla 2: Diagnóstico General Villas 21 de Marzo y Héroes del Morro**

Temáticas Generales	Componentes Específicos
<b>Vulnerabilidad social</b>	Altos índices de pobreza
	Alto consumo de alcohol y drogas
	Altos índices de cesantía
	Deterioro general del barrio
<b>Vulnerabilidad en población joven</b>	Equipamiento deportivo deteriorado
	Ausencia de desarrollo deportivo en mujeres y niñas
	Desvinculación CVD - "deportistas"
<b>Malas relaciones vecinales, familiares y de genero</b>	Violencia intrafamiliar y maltrato infantil
	Violencia de genero
	Estigmatización de la población juvenil derivada del consumo de drogas y alcohol
<b>Percepción de inseguridad</b>	Presencia de micro-trafico
	Estigmatización territorial
	Escasa presencia policial
<b>Malas condiciones de habitabilidad</b>	30% de personas allegadas
	Ampliaciones irregulares
	Poca credibilidad en los programas de mejoramiento
<b>Equipamiento comunitario deficiente</b>	Sedes comunitarias deterioradas
	Falta de espacios para actividades recreativas
	Iluminación deficitaria

<sup>27</sup>La información que se presenta es resultado de la aplicación de la Encuesta de Caracterización Vecinal y de FocusGroups realizados por el equipo evaluador.

	Multicanchas deterioradas y sin sistemas de adm.	
	Falta de contenedores de basura	
<b>Deterioro Urbano y Medioambiental</b>	Inexistencia de espacios de socialización comunitarios	
	Espacios públicos dañados	
	Inundaciones en calles de acceso	
	Inexistencia de sistema de evacuación de aguas lluvia	
	Carencia de señalización vial	
	Deterioro de las veredas	
	Inexistencia de areas verdes	
	Sensación de inseguridad inhibe la apropiación por parte de la comunidad de los espacios públicos.	
<b>Escasa o nula participación, asociatividad, y construcción de ciudadanía.</b>	Escasas organizaciones barriales	
	Déficit en los vínculos entre org. Comunitarias y la comunidad no organizada	
	Ausencia de programas de desarrollo y fortalecimiento de liderazgos	
	Falta de recursos para desarrollo de org. Comunitarias	
	Carencia de actividades culturales en el barrio	
	Ausencia de identidad barrial	
<b>Escaso acceso a servicios públicos y oportunidades</b>	En salud.	Vínculo inexistente: servicios de salud – comunidad
		Falta información: plan auge y servicios de salud
	En educación	Inexistencia vinculo comunidad – colegios
		No aplicación del plan prevención deserción escolar
	En trabajo	Falta de información talleres de capacitación laboral
		Falta de fomento a iniciativas productivas y/o de micro emprendimiento

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Caracterización Vecinal y FocusGroups realizados por el equipo evaluador.

Luego de la valiosa información diagnóstica recopilada por el equipo implementador, se definieron fines y propósitos de la intervención, así como un planeamiento de los productos esperados tanto para el Plan de Gestión de Obras, como para el Plan de Gestión Social.

Así, como Objetivo Fin se estableció: ***Infraestructura urbana en condiciones aceptables y aumento en los niveles de integración y cohesión social en los vecinos de las villas 21 de Marzo/Héroes del Morro de la comuna de El Bosque.***

Esto quiere decir, en otras palabras, que el equipamiento urbano de las villas involucradas sea tal que se solucionen los problemas de acceso, iluminación, anegamiento, etc. Además de esto, se busca que los espacios urbanos mejorados y re-significados sirvan para fortalecer los lazos de la comunidad, de tal forma que esta sea capaz de movilizarse en pos de sus propios beneficios, haciéndose responsable y tomando las riendas de su propio desarrollo comunitario, siendo, por lo tanto, actor en el establecimiento de mejores condiciones de vida.

Por su parte, en lo que a objetivo propósito se refiere, se estableció: ***Espacios públicos urbanos y utilizables por la comunidad empoderada***

Lo que se busca, por lo tanto, es que la comunidad sea capaz de tomar decisiones contingentes y trascendentales sobre la vida de barrio. Se espera que los espacios urbanos utilizables, promuevan el fortalecimiento de los lazos sociales, de tal forma que se perpetúe la organización vecinal. En este caso concreto, se busca, por ejemplo, que los CVD (Consejo Vecinal de Desarrollo) sean capaces de perdurar en el tiempo, siendo los puntos de partida para decisiones conjuntas, las cuales, bien organizadas, y con el apoyo de recursos provenientes de diversos organismos, puedan resolver problemas que aquejan a toda la comunidad.

## b. Descripción General del Diseño del Programa

**Tabla 3: Productos del Plan de Gestión de Obras (PGO)**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	MODALIDAD DE PRODUCCIÓN
1 Espacios Públicos Recuperados.	Espacios públicos (parques, plazas, canchas deportivas, etc.) en buen estado (susceptibles de usar: iluminados, pavimentados, etc.) para que sean ocupados por la comunidad.	- Efectiva reparación y habilitación de espacios públicos (parques, plazas, canchas deportivas, etc.), a través de un Proyecto de Obras licitado. - Apoyo del CVD por medio de Campañas de promoción al buen uso de los espacios con desarrollo de talleres para el cumplimiento del producto.
2 Reparación Sedes Sociales.	Sedes sociales arregladas para una mejor ocupación de éstas para las tareas que hace la Junta de Vecinos.	- Arreglo efectivo de Sedes Sociales en el marco del PGO (Plan de Gestión de Obras).
3 Plaza Activa Habilitada.	Principal área verde del barrio capacitada para funcionar como plaza.	- Construcción efectiva de la plaza ubicada en calle Héroe del Morro entre los pasajes Pisagua y Fuerte Ciudadela, a través de un Proyecto de Obras licitado.
4 Infraestructura Deportiva Mejorada.	Equipamiento deportivo del barrio habilitado y reparado para el uso de la comunidad.	- Plan de deportes recreativos de carácter no competitivo emanados desde el CVD con participación de la comunidad.
5 Centro Comunitario Habilitado.	Centro Comunitario capacitado para la disposición de la comunidad en sus distintas actividades.	- Construcción centro comunitario - Planificación de actividades recreativas y asociativas emanado desde el CVD.
6 Infocentro Instalado.	Facilitación de la conectividad digital del barrio y sus habitantes	- Habilitación y/o construcción de lugar físico para la alfabetización digital de los vecinos interesados de las villas.
7 Áreas Verdes Habilitadas.	Parques y plazas en buen estado para el uso seguro de los habitantes de los barrios.	- Convenio regional con CONAF para el aporte de especies para las áreas verdes que se construyeron y asesoría técnica en paisajismo
8 Áreas de circulación Iluminadas, Reparadas y Señalizadas.	Calles y avenidas con señalización e iluminación mejorada y/o instalada.	- Acuerdo de trabajo con CONASET (Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito) con el objetivo de contar con diseño de equipamiento y señalética, relacionada con la seguridad del tránsito en los barrios.
9 Colector de Aguas Lluvias Instalado. (Obra de Confianza).	Colector de aguas lluvias colocado para evitar la inundación de las calles.	- Efectiva reparación y habilitación del colector de aguas lluvias para las calles Colonia y Temuco a través de un Proyecto de Obras licitado.

**Tabla 4: Productos del Plan de Gestión Social (PGS)**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	MODALIDAD DE PRODUCCIÓN
1	Vecinos Asociados y Alta Participación Comunitaria.	Desarrollo de identidad barrial y pertenencia de la comunidad por medio de la ocupación de los espacios públicos. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de Fortalecimiento del Liderazgo comunitario.</li> <li>- Instancias de encuentro y conversaciones con otros actores y pares.</li> <li>- Participación en actividades de intercambio y actividades de capacitación.</li> </ul>
2	Organizaciones Sociales Fortalecidas.  Vecinos Representados en CVD.	Integración a la comunidad y entre los vecinos para una mejor organización al momento de mejorar el barrio. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de un consejo vecinal de desarrollo (CVD) de carácter permanente, con asambleas periódicas y actividades orientadas a la integración de los vecinos emanadas desde la misma instancia.</li> </ul>
3	Vecinos Reutilizan Espacios Públicos.	Utilización de espacios públicos de manera efectiva para el esparcimiento de la comunidad al aire libre. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de sensibilización para el uso y cuidado de los espacios públicos con el fin de evitar la mala utilización de las plazas, y evitar la percepción de espacios para el consumo y el delito.</li> </ul>
4	Vecinos Involucrados con el Deporte.	Comunidad activa en el deporte, tomando éste como actividad sana y de recreación que mejora la calidad de vida. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento del desarrollo organizacional de los Clubes deportivos a través de actividades dedicadas a esto.</li> <li>- Consolidación y mejoramiento del equipamiento deportivo del Barrio con aporte municipal para esto.</li> </ul>
5	Vecinos Participan en Actividades Comunitarias	Mejor vida comunitaria para una mejor convivencia de los vecinos. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas que fortalecen los vínculos y las relaciones comunicacionales entre las organizaciones comunitarias y los/las Vecinos/as no organizados.</li> <li>- Actividades de convivencia entre vecinos de ambas villas.</li> </ul>
6	Vecinos Alfabetizados Digitalmente.	Aprendizaje y uso de computadores e Internet de la comunidad para un mayor acorde con el avance de la tecnología. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercamiento a la Alfabetización digital a los distintos grupos objetivos de la comunidad, para esto se habilita lugar para la realización de talleres de alfabetización digital el que tiene efectiva conectividad.</li> </ul>
7	Vecinos Involucrados con el Medio Ambiente	Desarrollo de iniciativas de promoción para una cultura ambiental. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de sensibilización, sobre problemáticas medioambientales.</li> <li>- Campaña de deposito controlado de basura</li> <li>- Implementar el punto verde al interior del barrio</li> <li>- Desarrollar campaña</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- medioambiental Integral</li> <li>- Participación del CVD en el despliegue de programas y actividades.</li> </ul>
8	Vecinos más seguros de su Barrio.	Comunidad viviendo en barrio seguro que ofrece el desarrollo y buen vivir de los vecinos de forma efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión de seguridad, al interior del CVD</li> <li>- Representante de la 39° comisaría de El Bosque.</li> </ul>
9	<b>Vecinos de Barrios Divididos se Unen y Trabajan en Conjunto.</b>	<b>Unión de los vecinos de los barrios 21 de Marzo y Héroes del Morro para mejor convivencia y cooperación en las mejoras del sector.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de procesos de integración y asociatividad de ambas villas a través de la disposición de espacios comunitarios comunes</li> <li>- Vinculación de ambas villas mediante la eliminación de un “dique” artesanal construido para evitar el desplazamiento de las aguas producto de las inundaciones.</li> <li>- Tránsito de vecinos por la calle Temuco, principal vía de comunicación entre las dos villas.</li> </ul>

Como se observa en las tablas 2, 3 y 4, el diseño específico de la intervención excede con creces los ámbitos teóricamente estipulados para el programa de recuperación barrial. Si bien esto es esperable, es también indicador de la complejidad que compone una intervención que busca revertir situaciones que exceden con creces los límites de los programas sociales focalizados. Surge la interrogante de cuáles son esos límites y cómo se expresan en la forma de falencias de implementación o de diseño de los mismos programas, pero que bien podrían responder a exigencias que no le son propias. En otras palabras, ¿puede un solo programa –independiente de cuán bien diseñado o cuantos recursos estén involucrados- hacerse cargo de déficits sociales complejos y multicausales? Se ahondará en esta reflexión en las conclusiones.

## Evaluación

Tal como se adelantó en la introducción, el tipo de evaluación elegida para monitorear este proyecto específico fue la evaluación “ex –dure”, terminología que alude a la medición de variables consideradas claves durante la *implementación*

de un programa. De esta forma, es posible identificar a tiempo problemas derivados directamente de la puesta en marcha y del siempre problemático vínculo entre diseño e implementación, de manera tal de corregir aquello que sea necesario para mejorar el desarrollo final del plan.

La evaluación se llevó a cabo en el mes de Octubre de 2009. Se trató básicamente de un monitoreo con énfasis en los beneficiarios, en este caso, la opinión de los vecinos directamente afectados por la intervención respecto a los avances de las obras y los avances en participación e integración vecinal.

El objetivo del monitoreo, es básicamente identificar los desvíos existentes respecto de lo programado, haciendo un análisis intra-proyecto (Cohen, Martínez 2002), por tanto, la idea era ir comparando así los indicadores de resultado para cada componente expresado en el diseño, dividiéndose en este caso en los componentes del Plan de Gestión de Obras (PGO) y los componentes del Plan de Gestión Social (PGS). En general, se trató de identificar los elementos o circunstancias que en su momento pudieran estar jugando en contra de la correcta implementación del programa.

## **Focos Evaluados**

**Tabla 5: Focos evaluativos**

<b>Eje del Programa “Quiero Mi Barrio”</b>	<b>Foco Evaluativo</b>	<b>Metodología</b>
<b>Plan de Gestión de Obras (PGO)</b>	Operación	Sistematización
<b>Plan de Gestión Social (PGS)</b>	Beneficiarios	Encuesta cara a cara

Para el primer plan se analizó la documentación generada por el equipo ejecutor, en forma de sistematización para recopilar la información de avance, respecto a lo planteado inicialmente en el diseño en lo que respecta al Plan de Obras.

Para el segundo eje se generó una encuesta aplicada a los vecinos del barrio, con enfoque en los avances en integración vecinal pero también complementando con la percepción de los vecinos sobre las obras realizadas en el marco del Plan de Gestión de Obras.

La Aplicación de la encuesta se realizó entre los días 13 y 16 de octubre de 2009, a diversos horarios entre 11 de la mañana y 20.30 hrs. Para otorgar cierta aleatoriedad al tiempo, de modo de generar resultados más significativos, en cuanto a las personas encuestadas por hogar.

El Universo, constaba de 304 hogares en total para los dos barrios, 110 en la villa 21 de Marzo y 194 hogares en la villa Héroes del Morro. En total se lograron aplicar 175 encuestas a hogares, 73 en la villa 21 de Marzo, y 102 en la villa Héroes del Morro. Asumiendo varianza máxima y considerando un 95% Nivel de Confianza, el error total fue de  $\pm 0,048\%$ , por lo que podemos hablar de resultados significativos para el universo en cuestión.

## **Análisis Plan de Gestión de Obras (PGO)**

Para los aspectos recogidos en los documentos mencionados, respecto de las obras, se señalan a continuación los indicadores utilizados para cada uno.

Cobertura: proporción de la población objetivo que es atendida por el programa.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{cantidad de personas atendidas}}{\text{Tamaño de la población objetivo}} * 100$$

Eficacia (A): se define como “grado de logro de las metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto independiente de los costos” (Cohen, Franco 1992), Operacionalmente se consideran dos dimensiones: tiempo y metas.

$$\text{Grado de Cumplimiento} = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Programado}} \rightarrow GC = \frac{Tr}{Tp}$$

$$\text{Índice Físico} = \frac{\text{Producción Generada}}{\text{Producción Programada}} \rightarrow IF = \frac{L}{M}$$

A través de ambas relaciones, se obtiene la eficacia(A), que compara las metas de productos y actividades programadas con la cantidad efectivamente realizada dentro del tiempo originalmente planificado (Cohen, Martínez 2002)

Eficiencia (B): Es la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción. Donde se relacionan los Costos Programados (Cp) y los Costos Reales (Cr).

$$B = A * \frac{Cp}{Cr}$$

Para ese entonces, las obras monitoreadas fueron las siguientes

#### 1. Obras Físicas / Espacios Públicos

- Colector de Aguas Lluvia (Obra de Confianza)
- Infocentro
- Plaza Activa (21 de Marzo)
- Asfaltado multicancha Héroes del Morro
- Áreas Verdes (Arborización y Renovación)
- Remodelación y reacondicionamiento Sedes Vecinales

**Tabla 6: Obras PGO evaluadas**

A Octubre 2009	Grado de Cumpliment o	Índice Físico	Eficacia	Eficiencia
<b>Colector Aguas Lluvia</b>	100%	100%	100%	100,1%
<b>Infocentro</b>	2,6%	0%	0%	96,4%
<b>Plaza Activa 21M</b>	60%	100%	60%	65,2%
<b>Asfaltado Multicancha HdM</b>	125%	100%	125%	167%

<b>Áreas Verdes</b>	62%	100%	62%	121%
<b>Remodelación Sedes Vecinales</b>	2%	100%	2%	95%

A la fecha del Monitoreo, tres de las seis obras monitoreadas, habían cumplido con lo pactado en el diseño, siendo incluso más eficientes y eficaces respecto a los recursos y tiempo señalados en el diseño. Sin embargo, a la fecha tres obras se habían retrasado respecto a lo pactado, su avance había sido menor y se evidencia déficit de recursos respecto de lo presupuestado.

### **Análisis Plan de Gestión de Social (PGS)**

A partir de la encuesta aplicada a los vecinos de ambas villas, se constataron a nivel descriptivo los siguientes aspectos:

- 68% de la población encuestada, son mujeres, siendo sólo un 32% hombres.
- La edad de los encuestados va desde los 14 a los 80 años, siendo el promedio de edad 41 años.
- Casi el 70% de la población encuestada, ha vivido más de 10 años en las villas, de éstos, el 40% ha vivido por más de 20 años en ella, estando desde su constitución inicial.

Respecto del Programa Quiero mi Barrio, se detectó lo siguiente:

- El conocimiento del Programa alcanza un 73,3%, sin embargo su instancia asociada al desarrollo vecinal, conocida como consejo vecinal de desarrollo (CVD), sólo alcanza un 35,4% de conocimiento y una participación muy menor, que se encuentra en el 5,06%
- El conocimiento sobre las funciones y características del CVD es muy diferente dependiendo la villa. En la villa Héroes del morro, los vecinos manifestaron, mayoritariamente (58%) conocer en que consiste este

espacio. Esto a diferencia de lo que ocurre en la villa 21 de Marzo (11%), en donde menos de la mitad logra reconocer de qué se trata esta instancia.

#### Respecto a la Identidad Barrial:

- Cuando se le preguntó a los vecinos de ambas villas si conocen la historia de su barrio el 31% plantea que conoce algunas cosas y sólo el 24% dice conocer su villa. Estos datos son bastante relevantes, pues, aunque la mayoría manifieste conocer de algunas cosas a muchas cosas, hay un buen porcentaje de personas que no guarda una memoria sobre la villa. La pregunta siguiente planteó si las personas se sienten parte de la historia de su villa, y aquí la gran mayoría plantea que sí, que se sienten parte de a historia de la comunidad. Es significativo notar que en la villa Héroes del morro solo una persona contestó negativamente, mientras que en la villa 21 de marzo, 15 de ellas (el 27% de los que respondieron) dijo que no se sienten parte de esta villa.

#### Respecto de la Seguridad Barrial:

- Fue importante conocer el efecto que el programa tuvo sobre ambas villas a nivel de seguridad en el barrio. Uno de los principales problemas evidenciados en el diagnóstico es el de la sensación de inseguridad. A la hora de consultar a los vecinos sobre la seguridad de la villa antes del programa Quiero Mi Barrio (dos años de la intervención), los encuestados constataron que la seguridad era un punto bastante débil y preocupante. Solo el 10% de la población manifestó que era buena, mientras que el 33% planteó que era de plano mala. Sin embargo, hay una evaluación bastante más moderada al respecto, pues, después de todo, el 57% responde que la situación era regular, ni muy mala ni muy buena.
- Ahora bien, la evaluación que los vecinos hacen de la seguridad después de la puesta en marcha del programa varió sustancialmente según la villa. En la villa 21 de Marzo hay una evaluación bastante positiva, que le da un 56% a la opción buena seguridad post programa. Sin embargo, en la villa

Héroes del Morro la situación es bastante diferente. Si bien mejoró la apreciación de la seguridad barrial, esta mejoría fue mucho menos notoria que en la otra villa. De hecho, tiende a permanecer la imagen que aquí no ha cambiado nada, y que las cosas siguen estando igual que antes.

Respecto a los Espacios Públicos:

- Hubo una mejoría en la percepción de los espacios públicos de ambas villas. Fue posible observar que luego de la aplicación del programa hubo una valoración muy positiva sobre los espacios recientemente construidos en las villas. Visto según villa de pertenencia, se puede afirmar que el impacto fue mucho más considerable en la villa 21 de Marzo que en la villa Héroes del morro. Esto pudo deberse a que, siendo esta villa mucho más pequeña, tuvo una mayor gravitación y visibilidad la construcción de la plaza activa y la remodelación de la sede comunitaria. A esto se suma que los niveles de precariedad, en términos de espacios públicos, antes del programa, eran mucho más elevados, lo cual hace que el impacto de las obras se valore mucho más en esta villa.
- En ambas villas se reconoce un avance en la calidad de calles y pasajes. Como fue la tónica de todo el estudio, este reconocimiento es mucho más entusiasta en la villa 21 de Marzo que en la villa Héroes del morro, la cual valora estos cambios de una forma mucho más moderada.

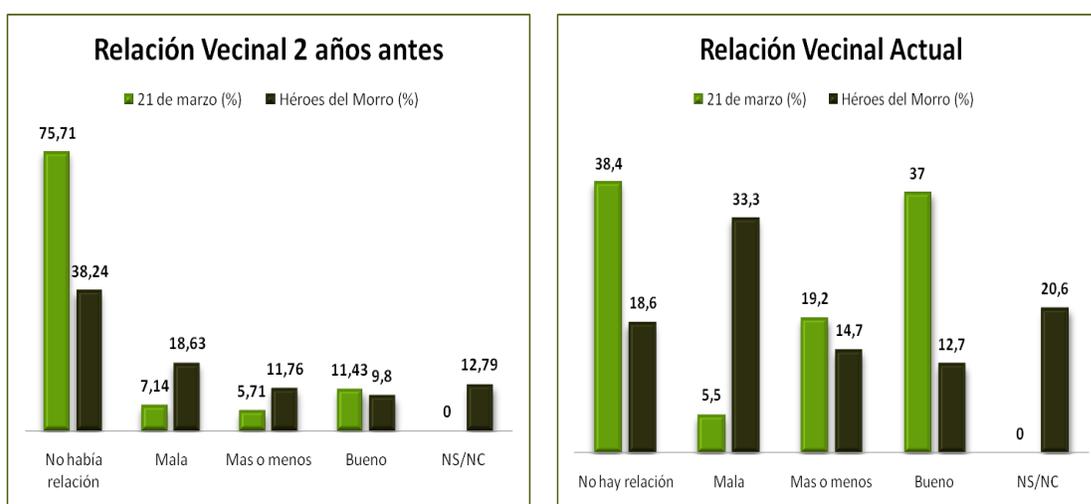
Respecto de la limpieza del Barrio:

- Este aspecto mejoró según la opinión de los vecinos de la villa 21 de Marzo. La evaluación positiva de la limpieza llegó al 60%, siendo inicialmente muy inferior a esta cifra.
- Esta evaluación positiva no se repite en la villa Héroes del morro, esto es muy preocupante, pues, de hecho, la evaluación sobre la limpieza de la villa es negativa (de regular a mala). El 34% manifiesta que es muy mala, mientras que el 53% plantea que la situación está regular.

Respecto de la Integración Vecinal:

- La villa 21 de marzo se encontraba separada de la villa Héroes del Morro por un muro construido por los mismos habitantes de las villas. Este muro fue eliminado en el marco del programa, al mismo tiempo que se construyó el colector de aguas lluvias. Uno de los objetivos que se perseguía al derribar este muro, era generar integración entre los vecinos de ambas villas. En esta evaluación, sin embargo, podemos constatar en el siguiente gráfico que esta integración no fue completa.

### Graficos 1 y 2: Evaluación políticas de integración PQMB



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a beneficiarios

Como se puede ver, en ambas villas, predomina la respuesta “no hay relación”. Esto es evidente si se considera que el muro cerraba el paso tanto peatonal como vehicular en su totalidad, limitando el acceso a la villa 21 de Marzo a una sola calle principal que no da a la villa Héroes del morro. De todas formas, es posible observar que, de antemano, la evaluación que realizan los vecinos de la villa Héroes del morro sobre la otra villa tiende a ser negativa, lo cual viene a confirmar que la villa 21 de Marzo está mucho más estigmatizada, y genera mayor rechazo.

La evaluación que los vecinos realizan de la relación con la otra villa, después del programa, varía significativamente. Si bien, en ambas villas se

mantiene la una nula relación, se observó que la evaluación de los vecinos de los Héroes del morro, en función a su relación con los de la villa 21 de Marzo, es bastante negativa. El 41% dice que es mala. Esto contrasta significativamente con la opinión que tienen los vecinos de la 21 de Marzo hacia los vecinos de Héroes del morro, quienes, en un 60% valoran positivamente esta relación.

## **CONCLUSIONES**

En lo que concierne al Plan de Gestión de obras (PGO) y al Plan de Gestión Social (PGS), se concluyó:

- 1) Respecto al PGO se hicieron las obras que tenían más urgencia como el colector de aguas lluvias para las Calles Temuco y Colonial, el asfaltado de la cancha deportiva, sin embargo faltaban obras que son parte integral para el pleno desarrollo de los objetivos del programa, especialmente en cuanto a la implementación de lugares físicos donde la gente pueda reunirse para desarrollar una mejor vida comunitaria sin problemas entre las villas y entre los vecinos.
- 2) Por lo general, el retraso de las obras físicas se debió, especialmente a problemas burocráticos dados en la municipalidad o por falta de presupuesto, lo que también atrasó de manera significativa la construcción de la infraestructura.
- 3) El instrumento aplicado (encuesta) dio a conocer que las personas se muestran satisfechas con las obras hechas hasta el momento, sin embargo están conscientes también de lo que aún quedaba por construir y reparar como pavimentación de calles, lo que ven como una obra importante que estaba en retraso, así como otros trabajos que se encontraban inactivos o con retraso.

- 4) En cuanto al PGS, se promovió la integración barrial a través de la construcción de espacios comunes y la facilitación de acceso entre ambas villas. A la fecha, no se había logrado plena integración. La eliminación del muro causó externalidades negativas; sensación de inseguridad.
- 5) No existe una identidad barrial fuerte. Hay un desconocimiento de los eventos colectivos que han llevado a la conformación de las villas.
- 6) La organización de los vecinos está en un nivel bajo, lo cual se hace patente en la baja participación de los vecinos en el CVD. Bajo conocimiento sobre las características de este espacio.
- 7) Si bien la mayoría de los encuestados manifiesta que ha aumentado la participación, se puede afirmar que aun puede mejorar sustancialmente, sobre todo en los espacios de carácter formal, como el CVD.

## **Sobre los Objetivos:**

Objetivo Fin: ***infraestructura urbana en condiciones aceptables y aumento en los niveles de integración y cohesión social en los vecinos de las villas 21 de Marzo/Héroes del Morro de la comuna de El Bosque.***

Se considera que este objetivo de fin es realizable, asumiendo para esto la fortaleza de una mirada global en torno a la problemática planteada, la que valora el proceso mediante el cual las obras físicas son construidas de la mano con la creciente participación de la comunidad, lo anterior permite el empoderamiento de la comunidad dentro de las decisiones que inciden directamente en su diario vivir.

El Objetivo Propósito es alcanzar ***espacios públicos urbanizados y utilizables por la comunidad empoderada.*** En este objetivo se plantean

implícitamente los dos ejes fundamentales del Programa, se considera que es más probable y está sustentado con lo revisado en esta evaluación, el logro de los espacios urbanizados y utilizables, ya que tanto a nivel de la revisión documental como de la encuesta aplicada los vecinos muestran una apreciación positiva respecto a la mejora de sus espacios públicos y de su entorno; se sienten más involucrados con los espacios y con el cuidado de los mismos. Al contrario, si nos guiamos por el enunciado del propósito que alude a la “comunidad empoderada” se observa un avance discreto. Si bien se ha fortalecido la relación vecinal y, a causa de la intervención del programa Quiero mi Barrio ha aumentado la participación, el “empoderamiento” per se se encuentra en una etapa primigenia. Esto también puede tener que ver con falencias en la definición de metas precisas para determinar la medida exacta en la que la población se encuentra empoderada.

### **Sobre la Estrategia:**

La estrategia original planteada en el diseño, en su intento por ser lo más integral posible, termina por dispersarse en temáticas claves para la mejora en las condiciones de vida de los vecinos de los barrios beneficiarios, tales como la cesantía, la deserción escolar, drogadicción, etc. Por lo que la estrategia evaluada en esta oportunidad, refiere a la estrategia reconstruida por los evaluadores a partir de la información disponible proporcionada por el equipo ejecutor.

Con respecto a la estrategia reconstruida, mas acotada y precisa que la original, se desprende que si bien el programa no deja de ser integral en los ámbitos social y físico - siendo en el diseño, cada componente del Plan de Gestión de Obras y del Plan de Gestión Social complementarios- siguen existiendo problemas en la misma integración de los componentes para generar los efectos esperados en la solución del problema planteado. Esto probablemente se debe a los objetivos trazados en el diseño inicial del programa (de nivel nacional) que es buena medida ajena a las realidades específicas de cada barrio donde se hubo de implementar. En efecto, una cosa es plantear como objetivo de un programa social

la mejora de las áreas verdes, mobiliario urbano, rutas de acceso, colectores de agua lluvia, etc., todas cuestiones que refieren a una inversión en obras públicas; y otra muy distinta es incluir en una intervención problemáticas de carácter social (y, por tanto más complejas) como la cesantía, la drogadicción, la delincuencia o la violencia intrafamiliar, todas cuestiones que remiten a marcos de referencia de carácter más amplio que, con toda seguridad, exceden los límites de aplicación de esta política pública en particular.

Por cierto, esto no quiere decir que las problemáticas sociales no puedan ser abordadas desde la política pública. Simplemente se busca llamar la atención sobre intervenciones que, en su afán por ser omnicomprensivas respecto de la realidad que buscan modificar se diluyen en objetivos que difícilmente podrán cumplir, repercutiendo negativamente en la implementación de aquellas actividades que son “relativamente” más simples.

Independiente de la opinión anterior, este proyecto en particular cuenta con un importante punto a favor, cual es el buen diagnóstico realizado (Tabla 2, más arriba en el documento) en las dos villas que componen el barrio, reconociendo los puntos más críticos en cuanto a déficit de infraestructura urbana y a relaciones vecinales trastocadas que podrían mejorarse con la intervención.

En general, la estrategia de intervención escogida es buena, aunque queden algunos puntos ambiguos (susceptibles de mejorar cuando se replique el programa en otro barrio), los puntos básicos de generación de confianza entre los vecinos y las obras se han concretado de buena manera, es decir, que los vecinos sientan de su propiedad las obras construidas con el fin de cuidarlas y manejarlas de buena forma al posterior alejamiento de los ejecutores del barrio, ya finalizada la fase II del programa. No es posible evaluar el funcionamiento conjunto de las obras con las respectivas actividades en el plano social que se han pensado para coadyuvar a la integración vecinal, ya que faltan varias obras por concluir, en especial las obras que pertenecen a ambas villas (sala multiuso, Infocentro), lo que impide poder generar apreciaciones más globales sobre la estrategia

propuesta, sin embargo a niveles de componentes completados, los resultados han sido favorables.

### **Sobre la Organización y Gestión:**

En términos de organización y gestión, el PQMB utiliza un esquema u organigrama donde existe un equipo a cargo de la ejecución del proyecto, cuya labor es supervisada en primera instancia por el encargado regional del programa, quien ha logrado establecer canales de comunicación adecuados, a través de correo electrónico y reuniones periódicas, que le permiten mantenerse en conocimiento de los avances y/o problemas que presenta el proyecto. A su vez, la labor de éste es supervisada por el Secretario Regional Ministerial de Vivienda. Además, el EQMB (Equipo Quiero Mi Barrio) cuenta con el apoyo de la Municipalidad correspondiente, tanto en materia de traslado como en la organización de algunas actividades y talleres.

La oficina del EQMB se instaló en las dependencias de un colegio cercano al barrio en cuestión, elemento que facilita el vínculo de la comunidad con los profesionales y evita las trabas burocráticas propias de las entidades gubernamentales en materia de información y participación de la comunidad beneficiada.

El programa contempla un trabajo de coordinación constante entre el EQMB y el CVD, bajo el supuesto de que los vecinos se interesan en participar de su realización, sin embargo, si bien el nivel de participación ha aumentado en el último tiempo entre los vecinos de ambas villas, la participación no es constante ni siquiera a nivel de CVD, donde en el transcurso de estos casi dos años ha rotado bastante la gente que asiste, siendo difícil la continuidad, lo mismo ocurre a nivel de casi todos los vecinos, que si bien participan bastante, reconocen que salvo por actividades establecidas antes del Programa “Quiero Mi Barrio”, como el club del adulto mayor, el resto de asistencias a actividades propuestas por la intervención son más bien inconstantes.

Respecto del presupuesto del PQMB \$433.055.000, éste tuvo déficit (saldos negativos) para determinados productos del Plan de Gestión de Obras (construcción de un telecentro, renovación de las dos sedes comunitarias) Este déficit fue suplido por parte del proyecto recurriendo a fondos públicos proveniente de otras entidades ministeriales y/o con aportes municipales; lo cual conllevó ciertas dificultades a considerar, pues provoca demasiada dependencia de decisiones y tiempos que escapan al control del EQMB, lo cual sumado al incumplimiento de los plazos por parte de las empresas encargadas de las obras, obstaculiza el cumplimiento de estos productos. Asimismo, existe una tendencia a destinar una mayor cantidad de recursos a obras físicas, en desmedro de las actividades orientadas a lo social y comunitario, lo cual, de cierta forma, debilita la efectiva realización de uno de los productos del programa referido a *Vecinos Asociados y Alta Participación Comunitaria*.

En cuanto a los plazos estipulados para la entrega de obras físicas, algunas de éstas (Telecentro, Remodelación de sede vecinal Héroes del Morro, arborización y renovación de áreas verdes) se han visto demoradas por los factores que intervienen en la entrega de recursos por parte de organismos públicos o problemas directos con la Municipalidad. En relación con lo anterior es preciso aumentar el tiempo de desarrollo de los ejes físico-social para proyectos futuros, como también la permanencia del equipo en el territorio, asumiendo que las etapas o fases se han desarrollado en un lapsus de tiempo distinto al ideal.

## **Justificación de la continuidad del Programa**

Se justifica la continuidad del programa, pues hasta el momento, se han logrado productos muy importante para la comunidad barrial, no obstante faltan parcialmente otros productos estipulados en el diseño, lo cual ha demorado por falta de tiempo. Así suspender el programa, considerando los avances que se han conseguido, sería perjudicial y entorpecería los procesos que ya se han iniciado.

Uno de los objetivos fundamentales del programa es fortalecer la organización vecinal. Éste es, probablemente, uno de los puntos más significativos del programa Quiero Mi Barrio, y a la vez el que necesita de más tiempo para consolidarse, por lo mismo, el programa debería ser capaz de mantener un asesoramiento continuo a los vecinos que se organizan bajo la figura del Consejo Vecinal de Desarrollo (CVD).

Se requiere de un flujo de recursos contantes para el CVD y un lazo permanente con el equipo ejecutor del programa, y de la municipalidad, de tal forma que se logre generar una actitud proactiva por parte de la comunidad, que les permita hacerse cargo de su barrio y promover actividades que mejoren la calidad de vida de los vecinos.

A nivel general, el programa también ha demostrado mejorar aspectos importantes para la vida barrial y comunitaria de ambas villas, como la limpieza, el uso de ciertos espacios que antes se veían como “problemáticos” ahora se usan en actividades recreativas, etc. Si bien aún faltan obras por terminar, las ya construidas son altamente valoradas por la comunidad, por lo que en términos globales el Programa ha sido un evento positivo y favorable para los vecinos. Considerando que los recursos involucrados para la realización de todo el programa no son excesivos, son más bien mesurados si se comparan con otras intervenciones a nivel de obras físicas y mejoramiento de espacios urbanos, este Programa ofrece una buena alternativa, con recursos limitados, para ser un buen aporte al mejoramiento de barrios.

## Recomendaciones para la toma de decisiones

**Tabla 7: Resumen de recomendaciones para la toma de decisiones**

<b>Dimensiones</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Integración vecinal	Se ha promovido la integración barrial a través de la construcción de espacios comunes y la facilitación de acceso entre ambas villas. No se ha logrado	Se sugiere controlar la sensación de inseguridad causado por la eliminación de muro a través del fortalecimiento de los vínculos barriales. Se propone aumentar

	plena integración. La eliminación del muro ha causado externalidades negativas; sensación de inseguridad.	significativamente las actividades en conjunto, y atenuar la estigmatización de la villa 21 de Marzo.
Seguridad barrial	En términos generales, ha disminuido la percepción de inseguridad. Pero, sigue siendo una mala percepción.	Se sugiere aumentar la iluminación de los accesos comunes, y aumentar la presencia policial, aun cuando esto debe hacerse con mucho precaución, pues puede generar fuerte rechazo por parte de algunos vecinos.
Identidad barrial	No existe una identidad barrial fuerte. Hay un desconocimiento de los eventos colectivos que han llevado a la conformación de las villas.	Se sugiere hacer un trabajo de reconstrucción participativa de la historia de las villas, que problematice a los vecinos y los incite a participar en el mejoramiento de las condiciones de vida.
Organización comunitaria	La organización de los vecinos está en un nivel bajo, lo cual se hace patente en la baja participación de los vecinos en el CVD. Bajo conocimiento sobre las características de este espacio.	Se sugiere difundir más las actividades del CVD. Además, se propone la realización de foros abiertos al aire libre, para que los vecinos puedan estar al tanto de las decisiones que se toman.
Participación comunitaria	Si bien la mayoría de los encuestados manifiesta que ha aumentado la participación, se puede afirmar que aún puede mejorar sustancialmente, sobre todo en los espacios de carácter formal, como el CVD.	Se sugiere aumentar considerablemente la difusión de los talleres, y crear un boletín participativo que se reparta constantemente para mantener informado a los vecinos de los logros y desafíos del programa.

## **Bibliografía**

- Barrio, E. (2008). *Informe Final Fase I Barrio 21 de Marzo/Héroes del Morro, El Bosque*. Santiago.
- Barrio, E. (2009). *Informe Trimestral N°2 Fase II, Barrio 21 de Marzo/Héroes del Morro*. Santiago.
- Barrio, E. d. (s.f.). *-Análisis Urbano Territorial del Barrio I y II*. Santiago.
- barrios, P. d. (2009). *Informe Trimestral N°4 Fase II, Barrio 21 de Marzo/Héroes del Morro*. Santiago.
- COHEN, E. y. (2002). *“Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales”*. Santiago: CEPAL.
- MINVU. (s.f.). *- Términos de Referencia Programa de Recuperación de Barrios Región Metropolitana. Fase I*. Santiago.
- MINVU. (s.f.). *Organigrama Regional Programa Quiero Mi Barrio*. Santiago.

# Diseño de un Sistema de Evaluación de Satisfacción de usuarios(as) de la Corporación Opción.

María José Povedano<sup>a</sup>, Patricia Varela<sup>b</sup>, Carolina Guerra<sup>c</sup>

## Resumen

El diseño de un sistema de evaluación de satisfacción de usuarios y usuarias responde a la necesidad institucional de volcar hacia el centro de los programas sociales, las necesidades de su población usuaria. Con ello, la Corporación Opción busca generar un mecanismo de participación efectiva que puede retroalimentar las planificaciones de los programas.

La satisfacción usuaria corresponde a una importante dimensión de la calidad de los servicios entregados, en tanto entrega información valiosa que permite detectar puntos críticos, potenciar fortalezas y en definitiva, mejorar la intervención realizada.

Esta ponencia presenta la experiencia de diseñar un sistema de evaluación de satisfacción usuaria de los programas de la Corporación Opción en el entendido que la intervención con jóvenes, niños y niñas vulnerados/as en sus derechos o en conflicto con la ley, la satisfacción de ellos/as y de sus familias puede influir en los resultados del programa.

Las metodologías utilizadas recogieron información tanto de la población externa como interna, es decir, considerando a los equipos de atención directa, con el objeto de retroalimentar la construcción del sistema de evaluación y a los propios equipos y encargados de los programas para la generación de propuestas de mejoras. Finalmente, a fin de disminuir los sesgos por bajos niveles de expectativas, se consideran instrumentos diferenciados para los momentos ex ante, ex dure y ex post sobre la percepción de los usuarios, en los distintos momentos del ciclo de vida del programa.

**Descriptor:** Satisfacción de usuarios/as, Sistema de evaluación, Participación, Programas sociales, Evaluación de satisfacción.

a Socióloga U.Chile

b Socióloga U. Chile , Master in Politiche Sociali e Direzione Strategica del Territorio, Italia.

c Socióloga U. Chile

Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas, Universidad de Chile

Mail de contacto [caroquer@gmail.com](mailto:caroquer@gmail.com)

## **Presentación**

La presente ponencia relata la experiencia y resultados en proceso del diseño de un Sistema de Evaluación de Satisfacción de Usuaría (SESU) de los programas de la Corporación Opción.

En primera instancia se presenta el requerimiento y enfoque institucional que da origen al sistema. Posteriormente se entregan antecedentes respecto de la metodología utilizada en la elaboración de un diagnóstico y levantamiento de información que alimentó la construcción del SESU. Posteriormente se muestran los elementos que componen el Sistema. Cabe señalar, que el diseño del SESU se encuentra aún en proceso de sus últimos productos, por tanto en el último apartado se reservan algunos aspectos que aún se encuentran en proceso de definición con la contraparte.

## **Enfoque institucional**

El Sistema de Evaluación de Satisfacción Usuaría en adelante SESU, surge de un requerimiento de la Corporación Opción para la generación de una herramienta estandarizada, rigurosa y pertinente para la medición de la satisfacción de los usuarios(as) de sus diversos programas.

Durante más de dos décadas de existencia de la Corporación Opción se ha generado una gran experiencia acumulada en la gestión de diversos programas. Estos distintos programas han realizado crecientes esfuerzos por evaluar la satisfacción de sus usuarios(as) con los servicios entregados, mostrando significativos avances hacia una conceptualización de la satisfacción y dando cuenta de la relevancia de conocer la opinión de los usuarios(as) para el mejoramiento continuo de estos programas.

De esta forma la medición de la satisfacción de usuarios(as) surge como un desafío institucional el cuál debe ser afrontado desarrollando herramientas y procedimientos estandarizados para las diversas líneas programáticas de forma de producir información de calidad y comparable recogiendo al mismo tiempo la valiosa experiencia que los programas han acumulado en la medición de la satisfacción.

En este escenario y en el marco de un constante mejoramiento y modernización de la gestión de los programas, surge la necesidad de desarrollar el SESU, que tiene como base un diagnóstico común tanto de los equipos técnicos como de los directores(as) y por supuesto, de los mismos usuarios(as), sobre la satisfacción con los servicios prestados por cada programa.

El SESU de la Corporación Opción se ha desarrollado en base a un tipo de gestión centrada en el usuario que se orienta en principios rectores como la utilización y promoción del enfoque de derechos, definiendo el trato entre el programa y los usuarios(a) y la orientación a la calidad.

El SESU ha sido concebido como una herramienta de gestión para medir la satisfacción de los usuarios(as) de los distintos programas de cada una de las líneas programáticas con los servicios entregados de forma rigurosa, pertinente y lo más estándar posible, teniendo en consideración las diferencias entre las líneas programáticas y los contextos de intervención de los diversos programas.

El SESU podrá permitir a su equipo medir la satisfacción usuaria con las mismas herramientas y procedimientos que lo hacen todos los programas de la Corporación, haciendo más homogéneo tanto el proceso de recolección como el tratamiento y análisis de los datos. Lo anterior facilitará la generación de información de calidad comparable entre los diversos programas y comparable también, en sus mediciones entre periodos de tiempo estipulados.

## **Estrategia metodológica**

El diseño del SESU respondió a los siguientes objetivos:

## **Objetivo general**

1. Construir un sistema de evaluación de satisfacción de las y los usuarios de los programas de la Corporación Opción con un enfoque participativo que entregue insumos para mejorar la calidad de los servicios prestados.
2. Analizar la lógica vertical y horizontal de los elementos que componen las matrices de marcos lógicos de los programas de la Corporación Opción.

## **Objetivos específicos**

- i. Caracterizar la oferta de servicios para cada programa en cuanto a sus objetivos, equipo de profesionales, infraestructura y población de usuarios/as.
- ii. Describir el vínculo entre equipo de intervención y usuarios(as).
- iii. Indagar en la percepción de las y los participantes de los programas sobre la entrega de los servicios recibidos.
- iv. Elaborar una matriz de dimensiones, variables e indicadores para la satisfacción de las y los usuarios.
- v. Elaborar una propuesta de instrumentos cualitativa y cuantitativa para el sistema de evaluación.
- vi. Elaborar un manual de los instrumentos cualitativos y cuantitativos para su aplicación a las y los usuarios antes, durante y posterior a su participación en el programa según corresponda.
- vii. Entregar los resultados del análisis de los marcos lógicos de los programas de la Corporación Opción.

El SESU es el resultado de un proceso de diagnóstico, análisis y diseño realizado por el equipo consultor en estrecha cooperación con la Corporación. El proceso de diagnóstico que da sustento al sistema contempló una consulta a directores(as), equipos profesionales y usuarios(as) de las diversas líneas programáticas de la Corporación, a partir de lo cual se diseñó éste sistema rescatando y poniendo en valor la experiencia de quienes forman parte de los programas y la opinión de los usuarios(as). Por consiguiente, es un sistema generado desde los propios actores, no desde una determinada conceptualización standart.

Se utilizó una metodología tanto cualitativa como cuantitativa. La metodología cualitativa fue utilizada bajo cuatro modalidades:

1-. Un análisis documental de los principales insumos producidos por los diversos programas que formaron parte de la muestra definida: Orientaciones Técnicas, matrices de Marco Lógico y evaluaciones realizadas durante el año 2011, entre otros. Este análisis tuvo como objetivo sistematizar las características de los servicios entregados por los distintos programas que son documentadas en los diversos informes producidos por cada programa.

2. Un taller con directores(as) de los diversos programas de la región metropolitana en el cual se realizó un acercamiento desde el discurso de quienes lideran los equipos profesionales de los programas sobre los servicios entregados, los usuarios(as) de estos servicios y el concepto de satisfacción usuaria.

3. Se realizaron entrevistas con los directores(as) de los programas que conformaban la muestra de programas seleccionados a nivel nacional, en las cuales se revisaron los instrumentos diseñados: encuestas para los equipos profesionales y pautas de grupos focales para los usuarios(as) de forma de asegurar su pertinencia y exhaustividad en el marco del quehacer de cada programa.

4. Grupos focales con los usuarios(as) de los programas que formaron parte de la muestra seleccionada. Se realizaron 23 grupos focales, en programas de todas las

líneas programáticas a nivel nacional y tuvieron como objetivo conocer la opinión de los usuarios(as) sobre los servicios entregados por el programa y aprehender el discurso sobre la satisfacción usuaria en sus diversos ámbitos.

Finalmente, el levantamiento de datos de carácter cuantitativo consistió en la aplicación de una encuesta, a una muestra de los equipos profesionales de todos los programas que ejecuta la Corporación Opción a nivel nacional.

Lo anterior ha significado que el Sistema recoja cabalmente aquellos factores que son determinantes de la satisfacción identificados por los usuarios(as), así como temas relevantes de la gestión y objetivos estratégicos de la gestión, rescatando el amplio espectro de áreas donde el quehacer del programa incide en la satisfacción de los usuarios(as). En esta línea la concepción de la satisfacción usuaria que subyace a este sistema se compone de cinco dimensiones principales, a saber: Infraestructura, Calidad del trato, Calidad de la intervención, Participación y Derechos del niño/niña y adolescentes. Estas dimensiones han mostrado ser las determinantes de la satisfacción de los usuarios(as) de los programas tanto de promoción, como de protección de derechos y justicia penal adolescente

La satisfacción de usuarios y usuarias es parte de una nueva mirada respecto a la gestión institucional denominada “enfoque centrado en el usuario”. Este nuevo enfoque implica considerar durante todo el ciclo de intervención las expectativas de los usuarios(as) y medir su grado de satisfacción con los servicios que entrega el programa en los diversos momentos de la intervención.

En esta línea el Sistema incorpora la medición de la satisfacción tanto durante, como una vez concluida la intervención y entrega además las herramientas para medir las expectativas de los usuarios, a su ingreso al programa.

El diseño e implementación de un Sistema de Evaluación de la Satisfacción Usuaria en la Corporación se orienta a instalar una mirada institucional sobre la Satisfacción, la relevancia de su medición para el quehacer de la institución, la

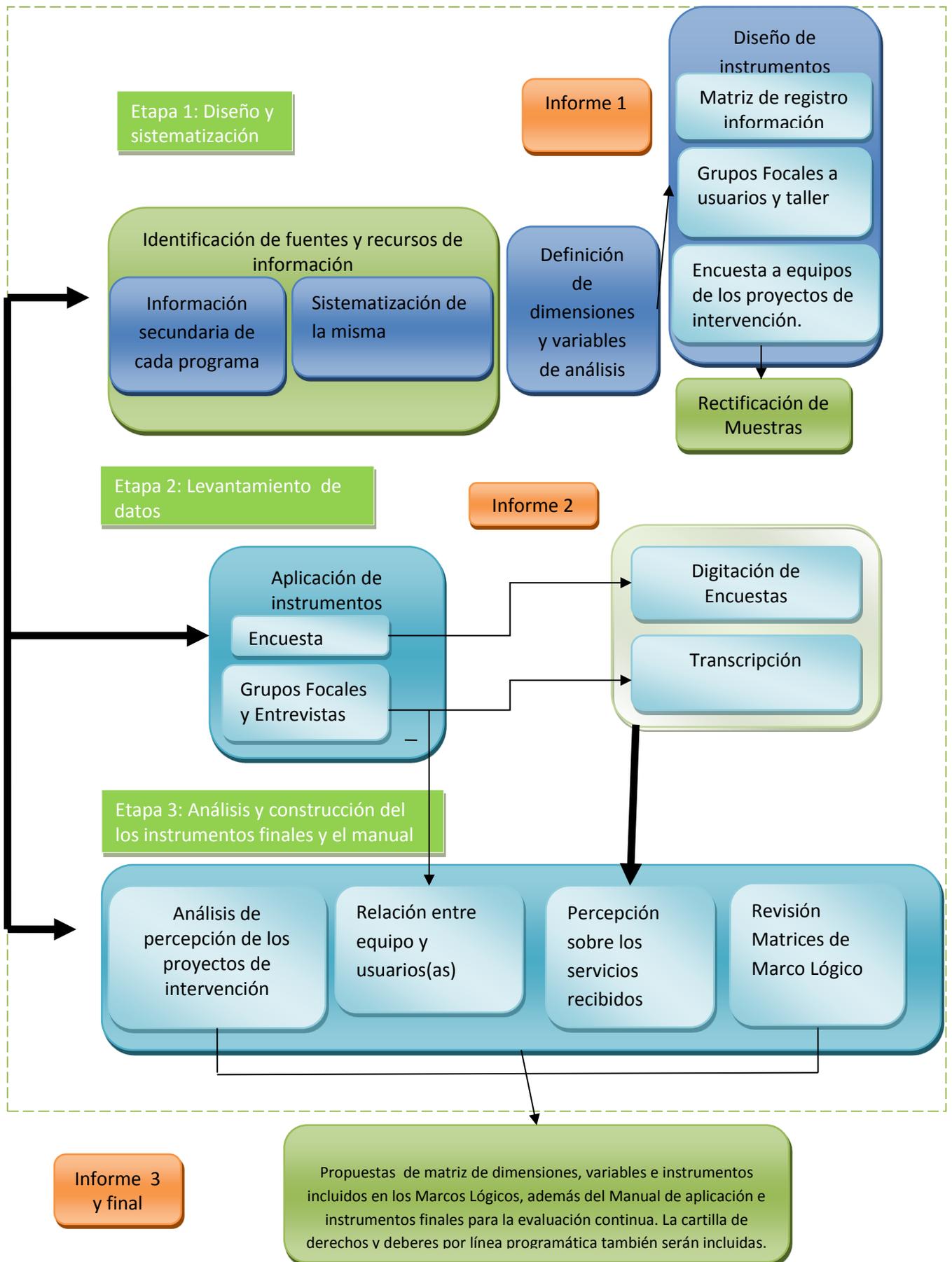
definición del concepto y las herramientas de medición. En términos operativos la implementación del SESU significa la plena instalación de los mecanismos para la evaluación de la satisfacción de los usuarios(as) mediante herramientas estandarizadas capaces de producir información comparable sobre el desempeño de cada programa.

El SESU es una herramienta que ha sido desarrollada para ser utilizada y apropiada por los equipos profesionales de los diversos programas de la Corporación, quienes gestionarán una evaluación periódica y sistemática de la satisfacción de los usuarios(as) de los programas , mediante la utilización de herramientas estandarizadas, que recogen las especificidades de las diversas líneas programáticas y que permitirán la producción, análisis y gestión de información de calidad tanto en torno al quehacer de los programasEste manual está orientado a que los equipos de cada programa puedan gestionar autónomamente la herramienta, planificar la evaluación, levantar los datos requeridos con los instrumentos desarrollados y analizar los resultados obtenidos en cada uno de los programas de la Corporación, bajo criterios unificados y estándares, como se ha señalado.

El SESU plantea además una serie de desafíos a los equipos los cuáles serán asumidos conforme el Sistema sea apropiado por los mismos en su quehacer cotidiano, como una herramienta valiosa para la generación de información y el mejoramiento de los servicios que ofrecen. Estos desafíos principales son:

- la constante revisión de la pertinencia de los instrumentos,
- la atención constante en los canales de comunicación con los usuarios(as),
- la generación y fomento de espacios de participación, y
- el fortalecimiento constante de la promoción de la perspectiva de derechos en la intervención.

El diseño del SESU ha contemplado las etapas que se detallan en el siguiente esquema.



## Hallazgos en el levantamiento de información

Para la construcción final del SESU la matriz de dimensiones y su definición, fue establecida de la siguiente manera.

**Tabla 1: Dimensiones del Sistema de Satisfacción Usuaría (SESU)**

Dimensión	Definición
Infraestructura	La dimensión infraestructura refiere específicamente a los espacios físicos, el lugar de atención y la sala de espera. Además se considera dentro de esta dimensión el mobiliario, los materiales y equipos necesarios para el correcto funcionamiento del programa y para una espera/atención acogedora, privada y cómoda por parte de los usuarios/as.
Calidad del Trato	Esta dimensión refiere a los elementos relacionados con el trato que se da a los usuarios/as por parte del equipo y del personal administrativo de los programas. Contempla aspectos tales como el saludo, el lenguaje empleado, información entregada, etc. Asimismo considera habilidades del equipo como son la empatía, la acogida, la comprensión y la confianza.
Calidad de la Intervención	Corresponde a los aspectos relacionados con el contenido de los programas. Es decir, en esta dimensión se consideran aspectos tales como la percepción respecto del cumplimiento de los objetivos; el proceso de encuadre inicial y/o ajuste de expectativas; la utilidad que ha tenido para los usuarios/as participar de él; si la intervención se percibe como pertinente y/o útil para el problema que origina su participación en él.
Participación	Refiere a la modalidad de participación de los usuarios /as en su proceso de intervención, la cual se evaluará de acuerdo a las posibilidades reales de plantear inquietudes u opiniones durante la intervención, a la existencia de espacios institucionales para plantear opiniones/sugerencias genéricas, y al impacto que tienen éstas en la intervención, ya sea a nivel de diseño, implementación o reformulación de las acciones del programa.
Derechos del niño/niña y adolescente	Esta dimensión observa si los programas están informando a los usuarios/as respecto a los derechos de los niños/as, y evalúa si éstos derechos se están ejerciendo y respetando al interior de los programas.

La información recogida mediante la consulta cualitativa, se llevó a cabo durante los meses de diciembre del 2011 y enero de 2012, sobre una muestra de programas de la Corporación seleccionada previo consenso entre el NEPP y la Corporación basándose en criterios de eficiencia y eficacia, quedando representada la totalidad de las líneas programáticas.

Los focus fueron aplicados a una selección de usuarios/as de los programas constituyendo la muestra, definida y convocada por la contraparte institucional y dando cuenta de las tres Líneas Programáticas. También se aplicó a familiares de los usuarios/as (adultos responsables) en aquellos casos en los que se consideró relevante conocer su opinión por el rol que ocupan en el marco de la intervención.

La selección de los usuarios/as y adultos responsables participantes en los grupos focales fue acordada de manera individual con los directores/as de cada uno de los programas elegidos. Solicitando a los directores/as que la muestra seleccionada contara con la mayor heterogeneidad posible para que fuera representativa de los usuarios/as del programa y la correspondiente línea programática.

A la luz de información obtenida y con miras a la construcción del Sistema de Evaluación de Satisfacción de Usuario/a (SESU), se revisaron las dimensiones establecidas hasta el momento para la realización del análisis cualitativo y cuantitativo de la información obtenida de los programas de la Corporación Opción. Quedando establecidos y justificados de la manera que sigue.

En la **Dimensión Infraestructura y Accesibilidad**, se determina que la relevancia tanto de la Distancia como del Transporte, si bien son influyentes en pequeña medida en la satisfacción general del usuario/a, son factores externos al programa. Mientras que en el caso de la Infraestructura y Equipamiento de los Centros, refiriéndose a la comodidad y funcionalidad de los espacios de atención, así como el material con el que cuentan para el desarrollo de las actividades, y aunque la valoración ha sido altamente positiva, se considera importante

mantenerla dentro de las variables presentes en el SESU, con la intención de mantener el estándar de calidad hasta ahora conseguido.

En la **Dimensión Funcionamiento Interno y Administrativo** se conserva únicamente la variable de flexibilidad de horarios de atención, que pasa a la dimensión de Calidad del Trato, por no existir ningún elemento estructural que la condicione.

La **Dimensión Calidad de Trato**, es considerada como una de las más determinantes en la satisfacción general sobre la intervención, debido a que para los usuarios/as, los profesionales son la cara visible del programa, y del trato recibido se derivan componentes como la creación del vínculo de confianza, indispensables para el cumplimiento de los objetivos y el éxito de la intervención. Para el diseño del SESU se ha tenido muy en cuenta el peso de la dimensión Calidad del Trato en la satisfacción y se han recodificado las variables en Acogida del equipo profesional a cargo, confianza con el equipo y evaluación general del Trato.

En cuanto a la **Dimensión Evaluación de la Calidad de la Intervención**, se mantienen algunas variables y se recodifican otras, quedando las siguientes: encuadre de la intervención, ajuste de expectativas inicial, Utilidad de las acciones realizadas por la intervención, en la familia, en su estado de ánimo, para tu futuro, Cumplimiento de la expectativa final (Se cumplió lo que esperaba del Programa).

Finalmente, se han mantenido las variables de la **Dimensión Participación** recodificándolas a: Consideración de la opinión de las y los usuarios en su intervención, Utilidad de los espacios de comunicación (en el sentido de si fueron resueltas las inquietudes), Efectividad de las opiniones (es decir, si la comunicación de las inquietudes sirvieron para cambiar algo del programa o de la intervención).

Dada la importancia que para los programas de protección de derechos tiene la variable derechos del niño/a y adolescente, se ha constituido ésta como

una nueva dimensión, que contiene las siguientes variables: Conocimiento de los derechos de los NNA por parte de los usuarios/as y dónde los aprendieron, Respeto de sus derechos y ejercicio de sus derechos en el programa, Utilidad del conocimiento y ejercicio de los NNA.

## **Resultados en proceso**

El diseño del SESU se basa en la noción de que el equipo de cada programa debe apropiarse del sistema e incorporarlo efectivamente en la gestión del programa. Lo anterior obedece a una estrategia de mejoramiento continuo en un estilo de gestión orientado a la calidad y centrado en el usuario. Por ello los resultados que aún se encuentran en proceso, se refieren a la generación de cada componente del SESU. Sobre ello es posible asegurar que el SESU funciona de forma independiente para cada programa de la Corporación, teniendo cada equipo de profesionales la misión de realizar periódicamente encuestas, complementadas por la realización de un grupo focal, y gestionar el posterior tratamiento y análisis de sus datos, dentro del marco de la estructura del SESU.

Para esto, se debe trabajar tanto con la matriz, como con los instrumentos de recolección de la información (encuestas y grupos focales) y el manual, con el apoyo de los cuales los equipos deben realizar las mediciones y gestionar y analizar los datos recogidos.

El equipo del programa tiene autonomía para definir en qué momento se realizarán las mediciones y cuántos usuarios serán encuestados según las características de cada programa. Así como para definir si se encuentran en condiciones de aplicar la medición de expectativas ex ante, o la satisfacción ex ante o ex post, siendo mediciones independientes.

El SESU está conformado por los siguientes componentes:

1. Matriz de dimensiones y variables para la medición de la satisfacción de usuarios/as.

2. Instrumentos para la medición de satisfacción de usuarios/as

3. Manual de uso del SESU

Uno de los momentos más importantes lo constituye la aplicación de las encuestas, es decir el proceso de producción de la información que alimentará al SESU, mediante la realización de encuestas a una muestra de usuarios/as de los programas en un momento que el equipo seleccione para evaluar.

Dependiendo de las características del programa, se recomienda que la muestra contemple la medición de manera paralela para usuarios/as que estén en 3 momentos de la intervención: ex ante o aquellos que recién se integran al programa; usuarios ex dure o aquellos que están en una etapa intermedia en el programa y usuarios ex post, es decir aquellos que hayan egresado recientemente del programa o que se encuentren en proceso de egreso.

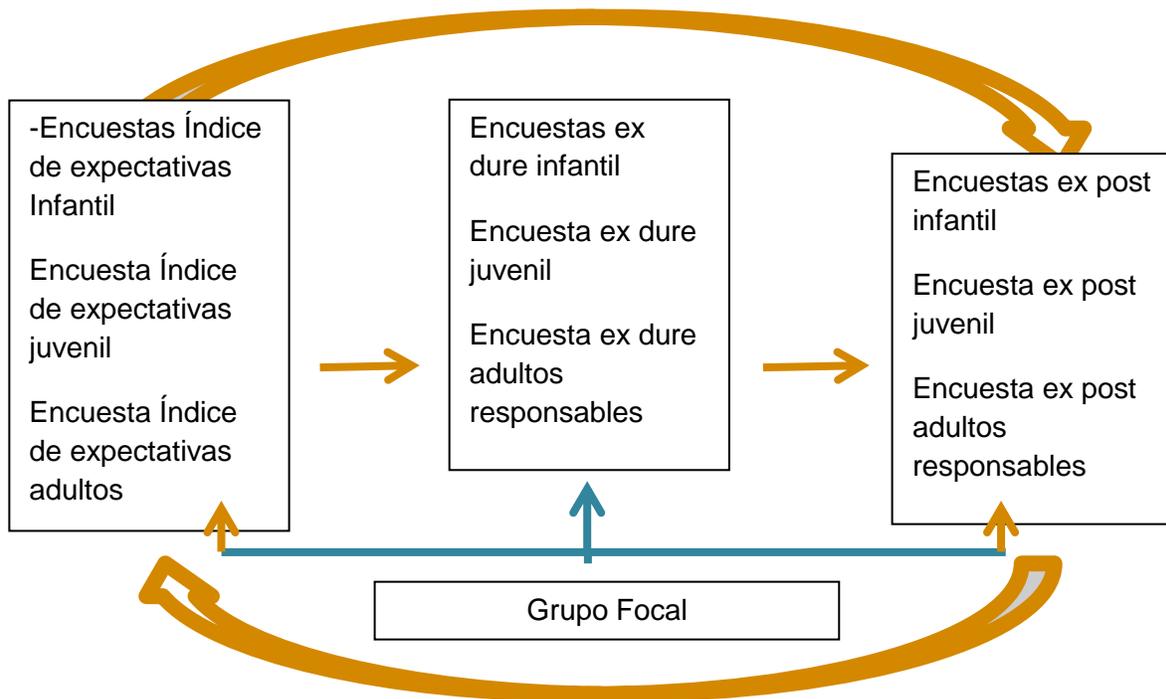
Lo anterior aplica especialmente para programas de larga duración, es decir donde hay una intervención de alrededor de un año o más, no así para programas con una intervención corta, por ejemplo una intervención de menos de 3 meses, donde se recomienda hacer exclusivamente una evaluación ex post a los/as usuarios/as.

Dentro de la producción levantamiento de la información también cabe la realización de un grupo focal cuando el equipo lo estime conveniente, no obstante se recomienda que se efectúe dentro del mismo período en que se aplican las encuestas, pues de esta manera se podrá tener una mirada tanto cuantitativa como cualitativa, lo que enriquece el análisis y la evaluación misma.

Sobre la pauta para los grupos focales es importante señalar que si bien esta ha sido elaborada para su aplicación ex dure, puede ser aplicada también como un complemento al índice de expectativas o bien como un complemento a la medición de las encuestas ex dure. Es importante que considere que la realización de grupos focales, aplicados según las recomendaciones de este manual, permite conocer los discursos y las tendencias de la opinión que se reflejan en los resultados de las encuestas. Por lo tanto los grupos focales son

una herramienta de gran utilidad para validar la pertinencia de la operacionalización del concepto de satisfacción y de los instrumentos entregados, conforme e observen transformaciones ya sea en los usuarios(as), en los servicios entregados por el programa o en otros ámbitos relacionados.

## Esquema 2: Producción del levantamiento de Información



Del proceso anterior se derivan la utilización de la base de datos por cada programa y el cálculo del Índice Global de la Satisfacción, el cual se resume en una fórmula que considera el peso de cada dimensión, el número de encuestas, y los puntajes obtenidos (máximos y mínimos) en cada dimensión, lo cual arroja un índice de 0 a 100 para la satisfacción de su población usuaria.

# **Diseño de Programas a gran escala que no se ajustan a las realidades específicas de donde son implementados: Resultados de informe evaluativo programa de infancia World Vision Centro de Acción Comunitario San Luis de Peñalolén**

Dominique Keim, Gabriel Torrejón, Katherine Vega<sup>✉</sup>

## **Resumen**

En el proceso de formación sociológica se ha puesto en práctica el quehacer evaluativo, desde el cual ha surge el informe que da cuenta de los resultados de la evaluación del programa Infancia que imparte el Centro comunitario de San Luis de Peñalolén. En concreto se evaluaron los resultados y efectos generados en los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes a partir de su participación en los talleres deportivos. Es decir, se determinó si la población beneficiaria del programa fortaleció los factores protectores que los resguardan de la vulnerabilidad social en la cual están insertos. Para ello se utilizó una evaluación de tipo ex post, ya que los talleres estaban en su etapa culminante, y un instrumento de carácter cuantitativo –encuesta- que reflejara los posibles cambios en la conducta y en la conciencia de los niños en cuanto a las diversas dimensiones de los factores protectores. Más allá de los aportes generados por la evaluación en cuanto a los resultados obtenidos por el programa de infancia del CCSLP, se quiere realizar una reflexión crítica sobre la discordancia que existe entre programas generados por instituciones/organizaciones internacionales que imponen un mismo diseño de intervención en las distintas realidades sociales a las que son aplicadas. A partir de lo cual se generan dificultades en el mismo proceso de intervención y, consecuentemente, desciende el nivel de logro de los objetivos trazados. Es decir, que los problemas de implementación de los programas originales, significan la ejecución de otros programas que no tienen cabida dentro de un diseño metodológicamente pertinente, produciéndose un desacople. Es aquí donde se quiere rescatar la importancia de los procesos evaluativos en todas las etapas de la ejecución de intervenciones sociales, que permitiría detectar a tiempo este tipo de situaciones y hacer más eficiente el uso de recursos económicos y humanos.

**Descriptor:** Evaluación de resultados, Evaluación de procesos, Disociación, Reflexión.

---

<sup>✉</sup> Licenciados en Sociología, Universidad de Chile  
Mail de contacto: [domi.keim@gmail.com](mailto:domi.keim@gmail.com)

## **Introducción**

World Vision es una institución internacional que basada en valores cristianos y humanitarios trabaja por niños y niñas, sus familias y comunidades que viven en situación de pobreza. Su trabajo se fundamenta en la búsqueda de un mundo comprometido con la justicia, la equidad y la dignidad humana, elementos que a su vez promueven la labor de la organización. Para cumplir con esta misión, World Vision despliega diversos programas de desarrollo en todo el mundo, llegando a involucrar, hoy en día, a 3,4 millones de niños y niñas, y más de 100 millones de personas en contexto de vulnerabilidad.

World Vision está en Chile desde 1980, promoviendo acciones educativas y de desarrollo en conjunto con las comunidades más pobres y marginadas del país. En los primeros años, debido a la coyuntura económica, el trabajo era principalmente asistencial, sin embargo, luego se impulsaron programas mixtos que incorporaban el fortalecimiento de la capacidad productiva - principalmente la capacitación vocacional – para las personas en situación de pobreza, con el fin de generar desarrollo sostenible en el tiempo. De este modo en el año 1995 se comenzó a impulsar el Modelo de Desarrollo Transformador Sostenible formalmente.

Hasta el año pasado, en el país se estaban ejecutando 16 Programas de Desarrollo (PDA), los cuales beneficiaban a cerca de 35.000 niños y niñas, con un total aproximado de 120.000 beneficiarios indirectos, y cuyos centros se ubicaron en sectores de la VIII, IX y Región Metropolitana que presentaran los más altos índices de niños viviendo en situación de pobreza. Estos proyectos promovieron el desarrollo de niños, niñas, sus familias y comunidades, en tanto su atención estuvo puesta en el trabajo integral con las comunidades, a través de acciones sociales, educativas y productivas; trabajando por que los miembros de las familias y la comunidad de los niños y niñas chilenos más vulnerables se

involucren directamente en estas actividades, transformándose en gestores de su propio desarrollo.

En tal sentido, World Vision se plantea como meta contribuir al desarrollo y empoderamiento de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, organizados en redes locales, nacionales y regionales. Busca que todos los niños y niñas – no sólo de Chile, sino de Latinoamérica – participen como ciudadanos responsables en la toma de decisiones que afecten positivamente sus vidas, las de sus familias, comunidades y naciones, a través de relaciones equitativas, justas y pacíficas.

## **Historia de Intervención en San Luis, y Programa de Infancia**

El Centro de Acción Comunitario San Luis de Peñalolén corresponde a un Programa de Desarrollo (PDA) de World Vision. Bajo el alero de dicha institución el centro operaba a través de dos ramas programáticas, por un lado, Patrocinio, el cual apunta al seguimiento de 1100 niños y niñas en situación vulnerable, velando por el cumplimiento de sus derechos. Por otro lado, el Programa de Infancia, a través del cual se busca fortalecer los factores protectores de los niños vulnerables en la comuna. Este se concretiza mediante la realización de talleres deportivos desde el año 2008 – 5 talleres de fútbol y 1 de basquetbol- en los que participan 360 niños y niñas entre 6 y 17 años de edad.

Cabe destacar que el Centro Comunitario se genera a partir de la organización local con el fin de paliar las consecuencias de la crisis económica acaecida en el país a fines de los ochenta. En ese período se despliegan estrategias de cooperación comunitaria en donde ejercen un papel importante las ollas comunes. Ya siendo una organización anclada en el espacio local de Peñalolén<sup>28</sup> en 1993 llega el primer financiamiento por parte de World Vision, con oficina soporte en Hong Kong, cuyo PDA tuvo carácter asistencialista. El año 2005 se cambia de patrocinador – Australia- , el cual se traza metas y estrategias de

---

<sup>28</sup>Es necesario mencionar que cuando World Vision realiza este modelo de programa de desarrollo de área para trabajar con niños en el país, se ancló en instituciones y organizaciones locales que ya estaban creadas.

tipo menos asistencialista y más promocionales del desarrollo auto-gestionado y sustentable. Este respalda el PDA hasta Septiembre del 2012.

El Centro de Acción Comunitario de San Luis de Peñalolén, diagnostica como problema social fundamental la vulneración de los derechos de los niños, niñas y jóvenes, en un contexto de pobreza y riesgo social. Y es bajo este marco que se inserta en la comuna de Peñalolén, en particular en los sectores de San Luis y Lo Hermida. Para trabajar por el objetivo fin de cumplimiento, fomento y fortalecimiento de los derechos de los niños, niñas y jóvenes en tal contexto de vulnerabilidad, se busca trabajar en conjunto con las familias y la comunidad, de tal modo de generar empoderamiento organizacional que permita un desarrollo sustentable de la protección de los derechos de los NNJA<sup>29</sup> de la comuna y la conformación de éstos en ciudadanos sujetos de derechos. Enmarcándose bajo la lógica de intervención de World Vision, de generar comunidad participativa capaz de auto-gestionar su propio desarrollo, más allá del período propio de la intervención.

En concreto el Programa de Infancia, que fue evaluado, buscó intervenir hacia el buen uso del tiempo libre de los niños y jóvenes de los sectores de Lo Hermida y San Luis, a través de lo cual fortalecer los factores protectores de derechos.

**Tabla 1: Objetivos del Programa de Infancia, CCSLP**

Objetivo Fin	<b>Cumplimiento y fomento de los derechos de los niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad y riesgo social</b>
Objetivo Propósito	NNAJ fortalecidos en factores protectores mediante iniciativas de capacitación y buen uso del tiempo libre

Los 6 talleres deportivos fueron realizados en los subsectores de Las Torres 1, 2 y 3, Comunidad 1, 2, 3 y 4, Galvarino y Colegio San José - Sector de San Luis- y en los subsectores de Aquelarre, Los Presidentes, El Parral, 3 Juntas, Colegio Antonio Hermida Fabres y Escuela Santa María –Sector Lo Hermida-.

<sup>29</sup> Niños, Niñas, Jóvenes y Adolescentes.

Dichos factores protectores que se impulsan en el ejercicio de los talleres, dicen relación con el fomento de la buena convivencia al interior de grupos de pares; con el desarrollo de liderazgo en los niños, de sus habilidades para trazarse metas a corto y largo plazo; con el desarrollo de la capacidad de resiliencia<sup>30</sup>, de resolución de conflictos; con el realce de las canchas deportivas como un espacio de participación<sup>31</sup> propio del entorno comunitario y no un lugar de competencia; con el establecimiento de determinadas pautas de comportamiento a través del incentivo y del castigo<sup>32</sup>, con ello el estímulo al buen uso del lenguaje, al cumplimiento de sus tareas y estudio en sus colegios, de respeto a las demás personas, de cooperación con sus compañeros. Además de la contención emocional e identificación de casos de abuso intrafamiliar o situaciones semejantes.

## **Contexto de evaluación realizada: evaluación en conjunto presentado en World visión**

La evaluación del programa Infancia que imparte el Centro comunitario de San Luis en la comuna de Peñalolén se realizó en el marco de la cátedra de Evaluación social de proyectos dictada por la profesora Andrea Peroni durante el segundo semestre del periodo académico del año 2011 en la Universidad de Chile. En concreto se evaluaron los resultados y efectos generados en los NNAJ<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente y superarlas. (E. Chávez y E. Yturralde; 2006)

<sup>31</sup> Una aclaración fundamental tiene que ver con que la participación de los niños y jóvenes en los talleres deportivos del CCSLP es dada a entender como participación comunitaria, en un espacio de integración y de fomento de valores, donde la competencia deportiva ni la práctica de deporte en sí misma no es el real fin, sino que el medio para un objetivo social del tipo preventivo (de sacarlos de contextos donde abundan los factores de riesgos y, a su vez, el fomento de factores de protección).

<sup>32</sup> Son sanciones leves no físicas- no psicológicas, sino en cuanto la participación de las clases de deporte. Se sanciona con el hecho de que no pueden estar, aproximadamente una o media hora, en las clases de fútbol o básquetbol.

<sup>33</sup> Niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

a partir de su participación en los talleres deportivos. En otras palabras, se determinó si la población beneficiaria del programa fortaleció los factores protectores que los resguardan de la vulnerabilidad social en la cual están insertos.

La evaluación fue realizada durante el mes de enero del año 2012, periodo que coincide con la evaluación de impacto del mismo programa por parte del Centro comunitario de San Luis, la cual estaba encargada por World Vision, principal institución de financiamiento del programa, es así como se desarrolló una retroalimentación significativa entre los dos equipos de evaluadores tanto en el trabajo de campo como en los hallazgos establecidos. Esta situación acrecentó la confianza mutua, la accesibilidad de material relacionada con el programa por parte del centro comunitario hacia el equipo evaluador, la facilitación de insumos para el trabajo en terreno, y la interpretación de los hallazgos.

### **Metodología: Tipo de evaluación, técnica y muestra**

La evaluación realizada corresponde a una de tipo ex – post, debido a que se ejecuta en la etapa final del proceso de intervención. De esta manera, el foco de la evaluación apunta a los resultados de uno de los productos del programa Infante - Juvenil, y el enfoque estuvo puesto en el eje producto – resultados, evaluando así los efectos que se generaron (o no) a partir de la implementación de los talleres deportivos por parte del CCSLP en Lo Hermida y San Luis. En otras palabras, si las modificaciones o cambios obtenidos a partir de dichos talleres responden al objetivo planteado del fortalecimiento de los factores protectores en niños, niñas y jóvenes en sectores caracterizados por la vulnerabilidad social.

El enfoque metodológico utilizado fue de carácter cuantitativo, para ello el levantamiento y producción de la información se hizo a través de la aplicación de un cuestionario, el cual fue diseñado distinguiendo cada uno de los factores protectores al tiempo que se elaboró considerando la especificidad de la población a encuestar.

En cuanto a la muestra se utilizaron tres criterios, primero, la distribución geográfica, allí se admitió a niños y jóvenes de los sectores de Lo Hermida y San Luis en la comuna de Peñalolén; segundo, el tramo etario, se incluyeron a personas entre 6 y 17 años, cosa de distinguir las diferencias entre estas edades integrando así a todos los participantes en estos talleres; y tercero, los talleres deportivos, se involucraron niños tanto de los talleres de futbol como de básquetbol. En definitiva, la cantidad total de encuestados asciende a 34 niños. Los cuales según el criterio de distribución 19 pertenecen a San Luis y 15 a Lo Hermida, en cuanto al tramo etario, 19 niños tienen entre 6 y 12 años, y 15 entre 13 y 17. Finalmente, la diferenciación entre los talleres deportivos dio cuenta de que 8 encuestados participaron en basquetbol y 26 en futbol.

Los cuestionarios fueron aplicados entre el día 11 y 13 de enero, durante los bloques correspondientes a los talleres deportivos.

El objeto de la evaluación son los talleres deportivos y su propósito tiene que ver con el fortalecimiento de los factores protectores de los niños y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad social. Por ello, la información producida se analizó en base a los siguientes objetivos que se encuentran relacionados directamente con los factores protectores detectados:

1. Identificar la existencia o no de cambios en la utilización del tiempo libre de los NNJA al participar de los talleres deportivos del CCSLP.
2. Identificar el estado de conocimiento de los efectos del consumo de drogas y alcohol por parte de los NNJA que participan de los talleres deportivos del CCSLP.
3. Identificar el nivel de apoyo mutuo entre los NNJA que participan de los talleres deportivos del CCSLP
4. Identificar la existencia o no de capacidad de resolución de conflictos en los NNJA de los niños que participan de los talleres deportivos del CCSLP
5. Identificar el nivel de respeto desarrollado por los NNJA que participan de los talleres deportivos del CCSLP.

6. Identificar el nivel de responsabilidad desarrollado por los NNJA que participan de los talleres deportivos del CCSLP.

## **Resultados de la Evaluación**

En términos generales se evidencia que el programa de infancia a través de su componente principal: los talleres deportivos cumplieron sus logros en cuanto al fortalecimiento de los factores protectores identificados como: buen uso del tiempo libre, la prevención de drogas y el alcohol, el apoyo mutuo, la sana convivencia y la resolución de conflictos, el respeto y finalmente la responsabilidad. En este sentido los talleres deportivos se muestran como una metodología adecuada debido a su gran aceptación por parte de los participantes, los cuales dan cuenta de éste como un espacio entretenido que lo posiciona como un espacio potencial para el reforzamiento de los factores protectores y otros valores.

En concreto las dimensiones que la estrategia de intervención logró cubrir de mejor manera fueron los factores protectores asociados al apoyo mutuo, los niveles de respeto y el desarrollo de la responsabilidad. En estos ejes se reconoce la gestación de conductas positivas claramente asociadas a la implementación del taller. En un segundo nivel, califican los logros alcanzados en el plano de la prevención de alcohol y drogas, la sana convivencia y la resolución de conflictos. Si bien, en estos casos, también es posible reconocer la existencia de conductas positivas estas no se asocian directamente a la influencia ejercida por los talleres. Finalmente, no se verificaron cambios en el uso del tiempo libre, donde se presentan los niveles de logro más bajos de la estrategia de intervención.

A continuación se presenta un cuadro resumen respecto los resultados en cada uno de los factores protectores evaluados:

**Tabla 2: Resumen de los resultados de los factores protectores evaluados**

Factores protectores	Comentario sobre resultados
Sobre el buen uso del tiempo libre:	Respecto de la promoción de factores protectores asociados al buen uso del tiempo libre, se considera que el desempeño de la estrategia de intervención ha resultado deficiente. Los talleres deportivos constituyen un espacio que proporciona asistencia contingente al problema de la utilización del tiempo libre. Sin embargo no se reconocen variaciones en la conducta de los NNJA cuando estos vuelven a sus actividades habituales.
Sobre el estado de conocimiento de los efectos del consumo de drogas y alcohol:	Los NNJA se reconocen informados en lo que concierne a los efectos del consumo de drogas y alcohol. Muestran una posición de rechazo a dichas sustancias y en casi la totalidad de los casos declaran no haber experimentado nunca con ellas. No obstante, estos resultados no se vinculan estrechamente a la implementación de la intervención. El tópico no ha sido tratado de forma suficiente. Se muestra una mayoría de casos en los que no se reconoce o recuerda que el tema haya sido abordado.
Sobre apoyo mutuo:	El desempeño de la estrategia en la presente dimensión ha sido exitoso. Los talleres han gestado un espacio que facilita la asociación entre los NNJA que concurren a los talleres. Dando lugar a la configuración de relaciones de compañerismo y apoyo recíproco entre los participantes. Además se han logrado nuevos lazos de amistad, extendiendo los vínculos sociales de la población intervenida.
Sobre la capacidad de resolución de conflictos:	En general, se distinguen bajos niveles de conflictividad en los NNJA que participan de los talleres. Estos, dada la existencia de reglas, constituyen un ambiente propicio para la resolución de problemas mediante la conversación. La violencia se presenta con mayor

	frecuencia en los contextos cotidianos en los que los NNJA se desenvuelven, por lo que en ausencia de los monitores los factores externos se hacen patentes.
Sobre los niveles de respeto desarrollados:	Los talleres han permitido que los NNJA que participan de ellos, asuman e incluso adhieran a un conjunto de normas de comportamiento y convivencia, que suponen el respeto mutuo y hacia quienes ocupan posiciones de autoridad. Estos rasgos, siempre mayoritarios, se presentan con más intensidad durante la implementación de las actividades de taller que en el cotidiano de sus vidas.
Sobre los niveles de responsabilidad:	Se ha logrado con éxito instalar consciencia, en los NNJA sujetos a intervención, sobre la importancia de la responsabilidad personal, además de la proposición y el cumplimiento de metas. Se reconoce la centralidad que ha ocupado este eje en el ejercicio de la estrategia y el reforzamiento de conductas positivas logrado. Un ejemplo de ello es el que la mayoría de los participantes haya mejorado sus calificaciones escolares.

Se ha detectado que en lo relacionado a la promoción de factores protectores vinculados al respeto, la responsabilidad y el apoyo mutuo, se produce un desajuste entre las conductas manifestadas dentro y fuera del contexto de intervención. Por lo cual se recomienda reorientar el eje de trabajo, al menos con los NNJA de mayor edad, desde uno centrado en la aplicación de sanciones, hacia otro de internalización de valores. De tal forma que los factores protectores puedan sostenerse en diferentes momentos y contextos.

En lo que respecta a la prevención del consumo de drogas y alcohol se recomienda abordar el tema de forma abierta e informada. En este eje se detectó falta de cobertura, en el sentido de que solo una porción muy minoritaria de la población objetivo reconoció que se haya mencionado el tema durante los talleres.

Mientras que un número aún menor, recuerda que se le haya enseñado algo al respecto.

En último lugar, referente a la dimensión en que los logros han sido menores, es decir, el buen uso del tiempo libre. Se recomienda ofrecer a los NNJA que participan del programa y sus familiares, información sobre otras alternativas de utilización del tiempo de ocio, esto con objeto de producir variaciones significativas en las conductas observadas.

Asimismo se reconocen dos tipos de elementos que interfieren en la promoción de factores protectores, externos e internos. Externos, son los que están asociados al contexto en que se desenvuelven los NNJA de los sectores de San Luis y Lo Hermida en la comuna de Peñalolén. Se trata de un ambiente altamente permeado por problemas de violencia, delincuencia y drogadicción. Además, destaca la situación de pobreza estructural a la que la que los sujetos y sus familias se ven inmersos. La intervención aparece como solución parcial a un problema del cual no se puede hacer cargo cabalmente, por lo que las dificultades tienden a re emerger. Por otro lado, los elementos internos, son aquellos que responden a las condiciones concretas en las que los talleres se implementan. Aquí se distinguen limitaciones en el espacio temporal que ocupa la ejecución práctica de la estrategia. Esta se desarrolla 2 o 3 días a la semana durante lapsos de 2 a 4 horas, tiempo que restringe las posibilidades de gestación y refuerzo de los factores protectores.

## **Resultados y recomendaciones más allá de los talleres deportivos.**

Si bien se pudieron resaltar los resultados obtenidos por el programa de infancia del centro de Acción Comunitario San Luis de Peñalolén, se ha hecho importante en esta instancia plantear algunas reflexiones que vayan más allá de la evaluación concreta que se ha realizado. Principalmente esta reflexión pasa por rescatar la importancia de la evaluación de procesos que hubiese permitido

obtener mejores resultados sobre todo pensando en los objetivos sustanciales que propiciaba World Vision, los cuales apuntaban principalmente a que durante todo el proceso de intervención se fueran otorgando las herramientas necesarias para que la misma comunidad emprendiera acciones de empoderamiento sobre los programas que llevaba a cabo el Centro Comunitario, y de esta forma se lograra la sustentabilidad de las actividades cuando el patrocinador dejara de otorgar el financiamiento.

La principal falencia que se detectó, y que da cuenta de la falta de instancias de evaluación durante el proceso de ejecución de los talleres, es que éstos a pesar que estuvieron por 4 años llevándose a cabo nunca estuvieron incluidos dentro de las actividades que contemplaba el diseño de intervención, lo que se considera que repercutió fundamentalmente en que se pudiera pensar en el programa de infancia como una estrategia más amplia y coherente en el objetivo de velar y fomentar los derechos de los niños, en tanto los talleres deportivos se convirtieran en un componente más, y no el componente único en el que en algún momento se trasformó, de modo que se involucraran otras áreas de desarrollo de los niños como sus familias y el colegio.

Para analizar esto un poco más a fondo se presenta a continuación los aspectos principales del marco lógico del diseño de intervención bajo el cual se guiaba la acción del centro comunitario:

## Marco Lógico Programa de Infancia Centro de Acción Comunitario San Luis de Peñalolén:

	Meta	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Fin	Fortalecer las capacidades y procesos de desarrollo de NNAJ a través del trabajo en promoción y prevención de derechos con la participación de familias y organizaciones locales.	Número de NNAJ participantes de oferta programática que experimentan cambios cualitativos o cualitativos respecto a los derechos incorporados	Fichas de NNAJ participantes de la oferta programática	Oficinas de Soporte y Nacional de WV Chile entregan recursos inicialmente confirmados para la implementación de las actividades y productos del proyecto Infanto - Juvenil Existencia de espacios disponibles para promover el desarrollo de los NNAJ y el encuentro familiar. Existencia de recursos financieros para implementación ON entrega lineamientos claros para ejecución operativa de las temáticas a fin de asegurar calidad

	Meta	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Propósito	FORMACION Fortalecer factores protectores en NNAJ mediante iniciativas de capacitación y buen uso del tiempo libre	Número de NNAJ que fortalecen factores protectores a partir a su participación en los procesos de formación realizados por la organización	Fichas de NNAJ participantes de la oferta programática Informe de monitoreo semestral	Existen espacios públicos e infraestructura que posibilitan el uso del tiempo libre para fortalecer la identidad.
Producto 1.1	1500 NNAJ desarrollaron factores protectores a través de Sub Proyecto Formativo en colaboración con las redes comunitarias existentes al finalizar AF'11	% de NNAJ que participan del sub proyecto % de niños del total que incorporaron factores protectores	Listas de Asistencia Planificaciones de programas informes mensuales registro fotográfico Evaluación de impacto	Familias de los NNAJ permiten y apoyan la participación de estos en actividades de promoción.
Resultado 2	PARTICIPACION NNAJ y adultos vinculados a iniciativas infante juveniles se organizan con el fin de participar en la sostenibilidad del programa.	Grado de sostenibilidad social del proyecto 85% de sostenibilidad económica del proyecto	Convenios de colaboración	Grupos infante juveniles cuentan con competencias y capital social necesario para el trabajo en conjunto OOC respalda la irrupción de grupos locales y profesionales para el éxito de la iniciativa
Producto 2.2	Estrategia anual de trabajo de padres, apoderados y líderes locales de la escuela deportiva	Número de reuniones desarrolladas Número de padres participantes Estrategia de trabajo anual desarrollada Número de agrupaciones con personalidad jurídica	Nóminas de asistencia a los talleres. Registros fotográfico. Planificación y evaluación del proceso de	Interés de Líderes y familias por proyectar la sostenibilidad social y económica del Proyecto

	Meta	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	implementada al finalizar AF'11		sostenibilidad	
Producto 2.4	Constitución de Organismo legal que permita la sostenibilidad de la Escuela deportiva del Centro Comunitario San Luis al finalizar AF'11	Organización constituida legalmente	Acta de certificación en diario oficial	OOCC respalda la irrupción de grupos locales y profesionales para el éxito de la iniciativa
Resultado 3	Gestión del proyecto Infanto - Juvenil. Gestión eficiente del proyecto Infanto-juvenil para el cumplimiento de metas planificadas.	% de cumplimiento de la planificación anual del proyecto de Infanto juvenil respecto al número de productos del proyecto	Informes Mensuales Carpeta de personal	Los integrantes del equipo de proyecto se mantienen estables durante AF 11, es decir, no busca otros empleos ni son desvinculados por temas ajenos a su gestión
Producto 3.1	Equipo técnico infanto-juvenil permite ejecutar y coordinar las actividades del proyecto, compuesto por un Encargado de Proyecto, un asistente	Existencia de encargado infanto juvenil Existencia de Asistente Infanto juvenil	Carpeta personal informes mensuales	Los integrantes del equipo de proyecto se mantienen estables durante AF 11, es decir, no busca otros empleos ni son desvinculados por temas ajenos a su

Meta	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Administrativo y un Gestor comunitario.			gestión

Si observamos el diseño de intervención a través de lo que nos indica el marco lógico podemos notar que la promoción de los factores protectores iba muy de la mano con la estrategia de empoderamiento comunitario y sostenibilidad del programa, sin embargo estos objetivos parecen olvidar parte sustancial del proceso de instalación de World Vision en Chile, donde en una primera instancia se hizo la promoción de estrategias de carácter asistencialista, que estaban lejos de la ambición por la autogestión comunitaria, y por otro lado el contexto específico de Peñalolén que se presenta como un territorio sobre-intervenido por muchas lógicas que pueden llegar a ser contradictorias.

Si bien no se incluyen las actividades en esta presentación, lo importante de rescatar es la ausencia de las acciones concretas bajo las cuales se ejercía la intervención del centro, lo cual deja entrever que la estrategia del equipo técnico tuvo un sello de trabajo a pulso, donde en el camino se fueron reforzando y rediseñando los objetivos y actividades que en las evaluaciones anuales presentaron resultados más positivos.

En este sentido, si bien se rescata que la institución patrocinadora promoviera las prácticas de autoevaluación anual por parte de los equipos del centro comunitario, podemos ver que estas instancias no tuvieron mayor eco en el diseño mismo de las estrategias de intervención, es por ello que una de las principales recomendaciones, no restringiéndonos al programa de infancia en particular, sino extendiendo las miras a las instituciones que trabajan en el diseño y patrocinio de programas de intervención a nivel regional y mundial es que precisamente generen mayores espacios de feed-back con los equipos técnicos locales y las comunidades que los integran, de modo que el trabajo invertido durante un largo periodo de tiempo pueda tener mayores alcances, y

efectivamente pueda hacer factible el trabajo en red con las distintas instituciones y organizaciones que participan en el desarrollo de los niños, y el objetivo de sustentabilidad del trabajo que emprenden las instituciones locales bajo las cuales actúa World Vision no se conviertan en simples buenas intenciones.

Bajo estas consideraciones se realizó un rediseño del marco lógico, cuyo principal objetivo fue recoger los distintos aspectos detectados en la evaluación que no fueron considerados en el diseño original, tal que se plantee un alcance mucho más profundo y se pueda posicionar como una estrategia de intervención con un espectro de injerencia más amplio que tenga mayor continuidad e impacto en los distintos ámbitos de desarrollo de los niños. Dado el mencionado contexto de vulnerabilidad, es que se plantea realizar una labor de coordinación y de cooperación entre las diversas organizaciones territoriales que tengan temas afines, y también considerar la inclusión de organismos, ya sean estatales o privados que se interesen en aportar en estos temas. De modo que el espacio de acción del programa no se limite a un trabajo a pulso, que haga frente de manera limitada a los distintos obstáculos que impone el contexto

<p><b>Objetivo Fin</b></p> <p><b>Cumplimiento y Fomento de los Derechos de los niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad y riesgo social de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén.</b></p>	<p>1.- El 50% de los niños y jóvenes de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén que se encuentran en situación de vulnerabilidad social ejercen sus derechos en educación, salud e integridad social.</p>	<p>-(Nº de niños y jóvenes de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén que se encuentran en situación de vulnerabilidad social que ejercen sus derechos en educación, salud e integridad social / Nº total de niños y jóvenes de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén que se encuentran en situación de vulnerabilidad social) * 100</p>	<p>-Nº de denuncias de vulneración de derechos en OPD.</p> <p>-Ficha de seguimiento de niños y jóvenes patrocinados por World Vision</p>	<p>-Disponibilidad de entrega de información de casos de vulneración social por parte de la OPD como del CCSLP.</p>
<p><b>Objetivo propósito:</b></p> <p><b>Capacidades fortalecidas en promoción y prevención de derechos de niños y jóvenes de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén.</b></p>	<p>1.- El 50% de los niños y jóvenes de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén da cuenta positivamente a las variables que indican el fortalecimiento en las capacidades en promoción y prevención de derechos.</p>	<p>-(Nº de niños y jóvenes de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén que han fortalecido sus capacidades en promoción y prevención de derechos / Nº total de niños y jóvenes de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén) * 100</p>	<p>- Sondeo que coteje el fortalecimiento de las capacidades de promoción y prevención de derechos</p>	<p>-Existencia de un equipo técnico que elabore un instrumento de medición adecuado para la aplicación en niños.</p>
<p><b>Producto 1:</b></p> <p><b>NNAJ de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén beneficiarios del programa de infancia</b></p>	<p>El 60% de los niños y jóvenes de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén beneficiarios del programa de</p>	<p>(Nº de niños y jóvenes de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén beneficiarios del programa de infancia del</p>	<p>- Sondeo que coteje los factores protectores fortalecidos por los niños y jóvenes de Lo</p>	<p>- Existencia de un equipo técnico que elabore un instrumento de medición adecuado para la aplicación en</p>

<p><b>del CCSLP con factores protectores fortalecidos</b></p>	<p>infancia del CCSLP ha fortalecido 4 de los 6 factores protectores promovidos por el programa.</p>	<p>CCSLP ha fortalecido 4 de los 6 factores protectores / N° total de niños y jóvenes de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén beneficiarios del programa de infancia del CCSLP) * 100</p>	<p>Hermida y San Luis de Peñalolén beneficiarios del programa de infancia del CCSLP</p>	<p>niños. -Disposición de los niños y jóvenes a contestar el instrumento de medición.</p>
<p><b>Producto 2:</b> <b>CCSLP promueve la difusión y conocimiento de los derechos de los niños y jóvenes en las familias de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén</b></p>	<p>1.- El 40% de iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños en las poblaciones de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén planificados llega a ejecutarse  2.- El 40% de las familias de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén que tienen hijos o jóvenes asiste a uno de las iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños.</p>	<p>(N° de iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños en las poblaciones de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén ejecutados / N° de iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños en las poblaciones de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén planificados) * 100  (N° de familias de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén que tienen hijos o jóvenes asiste a una de las iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños / N° de familias de San Luis y Lo Hermida que tiene hijos o</p>	<p>-Documentos de planificación de iniciativas de difusión y conocimiento de derechos de los niños.  -Lista de asistencia de las familias que participan en las iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños.</p>	<p>-Existencia de condiciones materiales y de recursos humanos para la ejecución de iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños.  -Acceso a los documentos de planificación de iniciativas de difusión y conocimiento de los derechos de los niños</p>

		jóvenes)*100		
<b>Producto 3: CCSLP promueve la formación de educadores de colegios municipales en temas derechos de los niños y jóvenes en Lo Hermida y San Luis de Peñalolén.</b>	-El 30% de educadores de colegios municipales de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén formados en temas de derecho de niños y jóvenes	(Nº de educadores de colegios municipales de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén formados en temas de derechos de niños y jóvenes / Nº total de educadores de colegios municipales de Lo Hermida y San Luis de Peñalolén)*100	Evaluaciones de educadores de colegios municipales de San Luis y Lo Hermida de Peñalolén en cuanto a derechos de niños y jóvenes.	-Disponibilidad de educadores de colegios municipales a formarse en derechos de niños y jóvenes

## Conclusiones

Se sostiene que una de las principales cuestiones que nos permite rescatar la evaluación realizada al programa de infancia del Centro comunitario San Luis de Peñalolén, bajo el patrocinio de World Vision, es precisamente la importancia de la realización de evaluaciones de proceso, que permitan que la reconstrucción que se ha realizado como propuesta no quede solo como una posible propuesta a ser ejecutada. Dichas evaluaciones deben ser capaces de rescatar la experiencia del trabajo de los equipos técnicos locales y la comunidad involucrada en la intervención, de modo de realizar procesos de retroalimentación que aseguren el reconocimiento de los trabajos realizados, y el cumplimiento de la sustentación y empoderamiento de los programas ejecutados por parte de las localidades, no sean planteamientos de buenas intenciones. El equipo que realizó esta evaluación y trabajó durante un año con el equipo técnico del centro comunitario, sostiene que la ejecución de procesos de diseño en conjunto, a través de la evaluación de procesos pudieron haber ayudado alcanzar la ejecución de un programa más

ambicioso que permitiera el involucramiento de distintas organizaciones, familias e instituciones, sin desmerecer la importante labor que ha realizado World Vision en distintas localidades de nuestro país en la promoción de los derechos de los niños, es recomendable para instituciones que tienen este tipo de alcances incorporar dentro de sus planificaciones la evaluación constante, para que el trabajo esforzado y comprometido de sus equipos técnicos no se convierta en una labor con un carácter a “pulso”, sino guiada por procesos de diagnóstico, diseño y ejecución coherentes a las realidades particulares de cada sector, lo que el diseño original no pudo dar cuenta.

## **Bibliografía**

- BRIONES, G. (1985). *“Evaluación de Programas Sociales. Teoría y Metodología de la Investigación Evaluativa”*. Santiago: Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación.
- CEPAL. (2002). *Vulnerabilidad Socio demográfica. Viejos y Nuevos riesgos para comunidades, hogares y personas*. Brasilia: Vigésimonoveno período de sesiones, 6 al 10 de Mayo del 2002.
- COHEN, E. y. (1997). *“Evaluación de Proyectos Sociales”*. España: Siglo XXI.
- COHEN, E. y. (2002). *“Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales (Manual)”*. Santiago: División de Desarrollo Social, CEPAL.
- CONSULTORES, G. (2011). *Centro de Acción Comunitario San Luis: “Planificación Estratégica Situacional”*. Santiago.
- PEÑALOLÉN, I. M. (2010). *“Plan de Desarrollo Comunal de Peñalolén. Periodo 2009-2012”*. . Santiago.
- PERONI, A. (2006). *“Diseño de Proyectos Sociales dirigidos a Familias en Situación de Pobreza Extrema.”*. Santiago: Postítulo FACSO-FOSIS .
- VISION, W. (2011). *Centro de Acción Comunitario San Luis. “Planificación Operativa Anual Programa PDA Peñalolén”*. . Santiago.

# Autoevaluación Institucional. El caso de la Universidad Nacional de San Luis, Argentina.

Inés Rouquaud<sup>²</sup>

## Resumen:

La evaluación de las políticas públicas es un tema aún pendiente en la mayoría de los países de América Latina en tanto desafía tanto a la política como a la administración.

El presente trabajo tiene por objetivo presentar una experiencia de orden institucional- organizacional: la autoevaluación como un proceso impuesto por organismos superiores produciendo diferentes tipos de resistencias al desarrollo de dicho proceso. Allí emergen diferentes lógicas de los actores que se reflejan en distintos mecanismos de resistencia, como negación del proceso, falta de información, indiferencia, etc. que no sólo manifiestan la falta de cultura de la evaluación, y como consecuencia la renuencia a conocerse a sí mismos, para mejorar el alcance de resultados en contextos cada vez más complejos. Se ha aplicado una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, se explicitan los instrumentos de recolección de información y el proceso llevado a cabo.

A modo de reflexión se presentan algunas propuestas. En relación al nivel político se plantea la necesidad de brindar apoyo a estos procesos y en lo administrativo-burocrático entender las posibilidades que brinda el proceso auto evaluativo para retroalimentar la toma de decisiones que posibilite el alcance de los objetivos organizacionales que impactan en la sociedad.

**Descriptor:** Autoevaluación Institucional, Evaluación de Políticas Públicas, Organizaciones Públicas, Gestión de Universidades Públicas, Instituciones de Educación Superior.

---

<sup>²</sup> Docente Investigadora, Universidad Nacional de San Luis Argentina  
Mail de contacto: [irou@fices.unsl.edu.ar](mailto:irou@fices.unsl.edu.ar)

## Introducción

La temática de la evaluación de políticas públicas parece resurgir en Argentina y en América Latina en general a partir de la década del '90, de la mano de las reformas del Estado, propuestas por los organismos internacionales, produciendo, en algunos casos, cierta asociación entre la evaluación y las reformas. Tal es el caso de la evaluación institucional en las universidades argentinas que se realiza a partir de la sanción de una ley en el año 1995, en medio del proceso de ajuste estructural producido por las reformas neoliberales del Estado. Ese contexto de surgimiento sumado a la crisis posterior del año 2001, generaron las bases de la resistencia de la mayoría de las universidades argentinas.

Sin embargo, la Universidad Nacional de San Luis (UNSL) inicia el proceso de evaluación de la calidad antes que se sancionara la Ley de Educación, considerando esta actividad de “singular significación” en la gestión, iniciando este proceso a partir del año 1993, con la creación de un Programa de Autoevaluación para el Mejoramiento de la Calidad Institucional, centrando la actividad evaluativa en una serie de propósitos que se enunciaron a ese efecto. El proceso llevó varios años y culminó en el primer Informe de Autoevaluación de 1997, siguiéndole el de 1998 y el del año 2000. A partir de la vigencia de la Ley la Universidad firma el convenio para la Evaluación Externa que se concreta en el mismo año 2000, desde esta fecha el proceso se discontinuó.

En 2009 la Universidad decide retomar el proceso de evaluación institucional, firmando el convenio con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) que se inicia en 2010. La Ley establece que el proceso constará de dos grandes etapas, la evaluación interna o autoevaluación y la evaluación externa.

El propósito de este trabajo es presentar la experiencia de autoevaluación institucional realizada por la UNSL, como paso previo a la de carácter externo precisada en la mencionada Ley.

Los objetivos de la autoevaluación institucional se establecieron en el marco regulatorio que aprobó la Universidad para dicho proceso, tuvieron como Objetivo General: Promover la mejora continua de la calidad institucional a partir de un proceso de autoevaluación participativa, y como Objetivos Específicos: 1. Realizar un diagnóstico de las dimensiones seleccionadas, en términos de fortalezas y debilidades; 2. Propender al aprendizaje institucional a partir del proceso de autoevaluación, alentando las innovaciones y los cambios tendientes a la mejora institucional y 3. Generar procesos de revisión continua de las prácticas institucionales

Para ello, se propuso llevar adelante el proceso de autoevaluación desde metodologías cualitativas y cuantitativas, utilizando la información ya existente y generando relevamientos de datos específicos de acuerdo a las necesidades de información de cada una de las dimensiones a evaluar.

En ese sentido se estableció el alcance de la autoevaluación, considerando todas las unidades académicas y de gestión siendo sus dimensiones: docencia, investigación, extensión, infraestructura y equipamiento, y gestión.

## **Perspectiva Teórica**

Si, como sostienen Cohen y Franco (1988:61), “evaluar es fijar el valor a una cosa; mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”, la primera pregunta sería *¿a qué se considera valor?* En este sentido, siguiendo a Hintze (2006), entendemos que “las sociedades producen más valor cuando más garantizan la mayor y mejor vida de sus miembros. Desde esta perspectiva, el valor puede ser definido como la satisfacción de necesidades humanas presentes y futuras asociadas a la vida mediante el esfuerzo humano organizado.” Una segunda pregunta sería si ese *valor* puede medirse, si la respuesta es “sí”, ése sería el objeto de la evaluación.

A partir de la pregunta sobre qué se considera valor público o qué se puede o debe esperar de las distintas políticas de bienestar social implementadas se han generado diversas respuestas que se pueden traducir en los distintos enfoques generados para posibilitar la evaluación de Políticas Públicas (PP).

La disciplina de la evaluación nace en EEUU a partir de los años ´60, en virtud de la legislación federal que obliga, y financia a la vez, la evaluación de los programas que impulsa. Se establece así la profesión, lo que explica a su vez la variedad de enfoques y perspectivas. Ballart (1996) realiza un recorrido desde los primeros autores y nos muestra dicha variedad. El primero de los teóricos fue Scriven, (1967, 1972), quien entiende la evaluación como “una ciencia de la valoración” ... “el producto de la evaluación debía ser un juicio de valor o mérito”; Campbell (1963), sostiene que debe producir información para la toma de decisiones; en similar sentido Weiss, sostiene que la evaluación debe “iluminar” a decisores y otros grupos de interés; Wholey (1983), coloca el énfasis en la gestión; Stake, (1975), afirma que la evaluación debe producir información práctica y útil para los miembros de un programa; Cronbach, (1977), es un metodólogo que coloca el acento en clarificar cuestiones sobre el problema, el programa y su contexto y Rossi (1978), especifica modelos e integración teórica, bajo la premisa de producir información para la toma de decisiones.

La evaluación de programas y proyectos –por ende de las políticas que le dan sustento- “es una disciplina científica que se justifica por la presión que experimentan las instituciones públicas por determinar en qué medida la intervención pública produce una mejora en el bienestar individual o social y, cómo se produce esa mejora y cómo se podría conseguir de forma más efectiva” (Ballart, Xavier, 1996:323).

Desde una perspectiva más pragmática, Feinstein (2007:19), sostiene que “la evaluación se realiza con dos propósitos principales: a) para aprender de la experiencia, extrayendo lecciones que puedan aplicarse con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas (y/o programas y/o proyectos), y

b) para la rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados, y en algunos casos al Parlamento.”

Este mismo autor señala que en la práctica de la evaluación hay una distinción central en la forma en que las políticas públicas son concebidas: por un lado, como *tratamientos*, cuya unidad de referencia son programas o proyectos; y por otro lado, que las políticas son conceptualizadas como *intervenciones* que plantean un marco normativo, que no siempre puede reducirse a programas o proyectos. Los métodos que se emplean no pueden emplearse para la evaluación en ambos casos no son necesariamente los mismos (Feinstein, 2007:25).

La primera ha surgido desde la Economía e incluye autores clásicos como Campbell y Stanley (1963), Cohen y Franco (1988). La característica principal de este enfoque es que no incluye una cobertura universal sino parcial, con lo que daría lugar a la existencia de un grupo de “tratamiento” y un grupo de control con el cual comparar los efectos de la intervención. Desde este punto de vista se han producido avances, se ha comprendido también que los resultados de un buen proyecto no son equivalentes a una buena política, ni tampoco a la evaluación de la política.

La segunda abarca todos los aspectos del marco normativo que constituye la política y que pueden no haberse concretado en los programas y proyectos, aunque éstos sean considerados exitosos. Para ello habrá que clarificar los objetivos de la política –expresados o no- y una vez que esto se realice, aplicarle los criterios de evaluación. Bajo esta premisa se consideró que debía entenderse la evaluación interna realizada en la Universidad Nacional de San Luis, como entidad pública de educación superior. Ello llevó a relevar los marcos normativos propios como los que enmarcan el organismo nacional a cargo de la evaluación externa.

Los criterios más utilizados para la evaluación de PP son *relevancia* (examina los objetivos a la luz de la estrategia) *eficacia* (grado de logro de los objetivos) la *eficiencia* (relación entre los niveles de logros alcanzados y los

recursos utilizados). Pero, además, en la evaluación de políticas resulta importante considerar sus efectos sobre los incentivos que generan y las capacidades como “la adopción de nuevos comportamientos o prácticas o tecnologías promovidas por la política pública, los riesgos asociados a la implementación de la política (particularmente la posibilidad de que se generen efectos no buscados) y, finalmente, las oportunidades creadas por la política pública (la equidad puede en este contexto ser un criterio importante ya que llevaría a considerar el grado en que la política pública ha promovido o no la igualdad de oportunidades)” Feinstein (2007:27). En la Universidad en general se ha utilizado el criterio de eficacia pero no así el de eficiencia por las dificultades que implican aplicar indicadores que puedan abarcar las complejidades de la organización universitaria.

Si bien la disciplina ha mostrado grandes avances en países desarrollados, (Europa, EEUU), en América Latina su institucionalización ha sido mucho más lenta, a excepción del caso de Chile<sup>34</sup>, lo que obedece en general, a la falta de cultura de evaluación, la falta de transparencia en los criterios, la baja demanda de los políticos profesionales y la baja demanda de la ciudadanía, en términos de rendición de cuentas de la clase política, entre otros.

Por su parte, Feinstein (ob. cit.) señala otros aspectos problemáticos para lograr que la evaluación se constituya en un elemento de aprendizaje, a saber:

a) *falta de fondos*: suele ser la cuestión más citada, sin embargo, cuando se contempla generalmente se destinan a otras finalidades;

b) *capacidades limitadas*: refiere a la brecha entre la demanda de instituciones y expertos en evaluación y la oferta existente;

c) *cuestiones metodológicas*: se reconoce que todos los métodos tienen limitaciones, para lo que propone desarrollar un enfoque pragmático, empleando diferentes métodos, y combinaciones de los mismos, y propone la triangulación de información como de métodos que se utilicen. Aquí resulta interesante el aporte de Bericat (1998) quien sostiene la posibilidad de integración o diseños

---

<sup>34</sup> Tal como lo señala Feinstein (2007)

“multimétodos” como la complementación, combinación y triangulación, cuya elección no va a depender de posicionamientos “a priori”, sino de los objetivos de la investigación y de la estrategia que se elabore para alcanzarlos. (Bericat, 1998:38)

d) *Falta de utilización de las evaluaciones*, lo que se debe en gran parte a su falta de comunicación, para lo que propone una adecuada difusión que incorpore a los actores intervinientes.

e) *falta de incentivos*, debido a que la evaluación suele ser percibida como una amenaza cuando se enfatiza su función de rendición de cuentas por sobre sus posibilidades de aprendizaje.

Adicionalmente, en toda evaluación resulta necesario encontrar referentes empíricos o indicadores para aquellas dimensiones que, en principio, han sido definidas teóricamente y que constituyen el objeto de la investigación. Operacionalmente un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. En términos conceptuales se trata de un instrumento que permite medir la relación entre dos o más variables, en un determinado momento del tiempo, o la variación de dos o más variables entre dos momentos diferentes del tiempo. En general se han desarrollado más indicadores de tipo cuantitativo que cualitativo, problemática que se relaciona con el desarrollo de las ciencias sociales y la necesidad de profundizar la investigación y la evaluación de políticas públicas. (Cohen y Franco, 1988).

## **Acerca de la evaluación Institucional en las Universidades Argentinas**

La evaluación institucional fue inaugurada en las instituciones universitarias argentinas, tanto públicas como privadas, por la Ley 24.521 de 1995, específicamente en la SECCIÓN 3: EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN, comprendiendo los Artículos 44 a 47. En su primer Artículo establece: “Las

instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcará las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o de entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el Artículo 45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público.”

Por otra parte, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) organismo descentralizado y autárquico, que actúa como agencia encargada de la tarea de evaluación institucional de las universidades, entre otras funciones<sup>35</sup>, ha especificado criterios y procedimientos tanto para la evaluación externa como interna o autoevaluación. Este organismo está conformado por 12 miembros: tres elegidos por la Cámara de Diputados, tres elegidos por la Cámara de Senadores, uno elegido por el Ministerio de Educación, uno elegido por el Consejo de Universidades Privadas, uno por la Academia Nacional de Educación, y tres por el Consejo Interuniversitario Nacional, donde estarían representadas las universidades públicas. Esta conformación habla a las claras de que se trata de un órgano con alta representación política.

La CONEAU define siete etapas constitutivas del proceso de evaluación institucional, a saber:

1. Acuerdo-compromiso entre la institución universitaria y la CONEAU.

---

<sup>35</sup> Otras funciones de la CONEAU son: Evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales; acreditación de carreras de grado reguladas por el Estado; Acreditación de carreras de posgrado; evaluación para el reconocimiento de entidades privadas de evaluación y acreditación universitaria.

2. El proceso de autoevaluación de la institución universitaria.
3. Preparación de la evaluación externa.
4. Desarrollo de las actividades del Comité de Pares Evaluadores.
5. Redacción por la CONEAU de la versión preliminar del informe final y su presentación al Rector.
6. Observaciones del Rector y su consideración por la CONEAU.
7. Aprobación del informe final, publicación y difusión del mismo con los comentarios del Rector.

Actualmente, las pautas para este proceso están establecidas en la Resolución N° 382/11, siendo ésta modificatoria del anterior documento donde se exponían criterios y orientaciones para dicho fin, recalcando reiteradas veces que esto se hace bajo estricto respeto a la autonomía universitaria.

La Ley en general y la evaluación en particular -concebida como un instrumento para el mejoramiento de la calidad institucional- marcaron la impronta neoliberal de la década del '90 en la Argentina. Sin embargo, muchas universidades se han comprometido en estas actividades, no sólo por el imperio de la Ley, sino en otros casos en el convencimiento del aporte que la evaluación institucional puede producir -en términos del alcance de la mejora continua que la educación superior requiere- a pesar de las fuertes resistencias que la sanción de la Ley produjo en las universidades estatales, fundamentadas el “avasallamiento de la autonomía universitaria”

## **Autoevaluación en la Universidad Nacional de San Luis (UNSL)**

El proceso de autoevaluación se inició en la UNSL, muy tempranamente, en el año 1993, antes de la sanción de la Ley de Educación, proceso que culminó con el Informe de Autoevaluación de 1997 y continuó con los informes anuales 1998 y

1999-2000. La Universidad firmó en 1998 el acuerdo compromiso para implementar un proceso de evaluación externa, el cual dio como resultado el Informe de Evaluación Externa de CONEAU del año 1999.

Desde entonces la UNSL discontinuó los procesos de autoevaluación y el programa que lo sostenía, hasta el año 2010 donde finalmente se retomó a partir de la Ordenanza del Consejo Superior (C.S.) N° 15/10, que expresa entre sus considerandos:

“Que la autoevaluación institucional constituye una actividad de singular significación en toda gestión que es parte de una dinámica institucional orientada a generar lo necesario para garantizar la concreción de los propósitos que definen y orientan sus específicas misiones.

“Que es necesario llevar a cabo una autoevaluación en forma continua cuyo principal objetivo es mejorar las distintas actividades institucionales, lo que permite visualizar desaciertos y aciertos posibilitando el desarrollo y la optimización de las dinámicas de funcionamiento institucional.

“Que el proceso de auto evaluación debe realizarse con amplia participación de todos los integrantes de la comunidad universitaria a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo sobre todas las actividades institucionales a fin de superar los obstáculos existentes y consolidar los logros alcanzados.”

La normativa mencionada enuncia también el enfoque asumido, entendiendo a la evaluación institucional como instancia indispensable para promover la mejora permanente de la entidad universitaria. La cual constituye a su vez un proceso sistemático y complejo de valoración a partir del relevamiento, contrastación e interpretación de datos de las diversas dimensiones que conforman esa institución.

Se considera también que esta evaluación debe poseer esencialmente una función formativa, en tanto el sentido de su existencia se fundamenta en el papel retroalimentador del funcionamiento institucional. La evaluación con función

formativa -denominación que incorporó M. Scriven en 1967- se utiliza en la valoración de procesos, supone la obtención rigurosa de datos a lo largo del mismo, de modo que se pueda ir configurando un conocimiento de la situación evaluada que permita tomar las decisiones necesarias. Su finalidad es perfeccionar el proceso que se evalúa, en este sentido posee una función esencialmente reguladora.

Un aspecto importante es que la autoevaluación institucional se concibió, en la CONEAU y en la propia Universidad, como un proceso participativo para todos los integrantes de la comunidad universitaria.

## **Organización, metodología y proceso de autoevaluación**

### **Organización**

La mencionada Ordenanza del C.S. N° 15/10 establece en su Art. 3°.- Constituir las siguientes unidades de evaluación con las funciones que se detallan para las mismas en el Anexo I:

A - Comisión Central de Autoevaluación (CCA), constituida por representantes de la Unidad Central y de todas las Unidades Académicas de la Universidad. Esta comisión está integrada por un/a coordinador/a designado/a por el Consejo Superior a propuesta del Sr. Rector y por representantes de las distintas Unidades Académicas. Podrán incorporarse a la CCA, de manera transitoria miembros externos para propósitos específicos cuando se estime necesario.

B - Comisiones Particulares de Autoevaluación (CPA). Estarán integradas por miembros de la comunidad universitaria que preferentemente posean experiencia en gestión, designados por el Consejo Directivo de cada Unidad Académica. Los integrantes de la Comisión Particular de Autoevaluación de la Unidad Central - Rectorado- serán designados por el Consejo Superior.

A su vez, en el Art. 4°, establece “Disponer que en todas las Unidades Académicas de la Universidad, a través de la Comisión Central de Autoevaluación

(CCA), se inicien las acciones del Programa, considerando las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, quedando implícita la evaluación de la Universidad en su conjunto”

Se designó en primer lugar la Comisión Central de Autoevaluación por las autoridades correspondientes y las Unidades Académicas sus respectivas Comisiones Particulares, quedando pendiente de integrar la Comisión Particular de Autoevaluación de la Unidad Central, Rectorado, que posteriormente se formalizó junto a los cambios de integrantes producidos en otras. Es importante aclarar que las designaciones de los integrantes se realizaron ad honorem y sin que ninguno dejara de realizar otras actividades. Además, sin asignación de fondos para ese efecto, a excepción de una beca para la Coordinadora, con la finalidad de que gestionara la Comisión –dado el cambio de autoridades a nivel de la Secretaría- y supliera de alguna forma las carencias que supondría la poca participación de quien fuera en aquel momento Secretario de Planeamiento.

Se comenzó por informar por casi todos los medios que posee la Universidad del inicio del Proceso de Autoevaluación en la Universidad y sus fines, pero se presentaron algunos inconvenientes en relación con la consecución de los propósitos establecidos. En este sentido, cabe mencionar que al inicio de la autoevaluación –año 2010- la Universidad se encontraba en pleno proceso de planificación institucional a cargo de la Secretaría de Planeamiento, de la cual depende esta Comisión, situación que generó una suerte de superposición y/o repetición de actividades de relevamiento. No obstante, se acordó que la información relevada sería complementaria para el proceso de autoevaluación institucional. A esto se sumó que dicho año fue un año electoral en la institución, esta situación influyó en el proceso de autoevaluación, no en su continuidad sino en las posibilidades de avanzar más rápidamente en el mismo, en razón que se discontinuó el Programa de Información Institucional, debido al cambio de autoridad en la Secretaría de Planeamiento de Rectorado.

Por otro lado, fue difícil generar procesos de autoevaluación en la comunidad universitaria, a pesar de promover modos alternativos de lograrlo,

desde las diferentes subcomisiones. En este sentido, desde la comisión se percibía cierta falta de apoyo desde los niveles políticos de la Universidad, situación que se prolongó a lo largo del proceso.

## **Metodología**

En el seno de la Comisión Central se analizaron los documentos elaborados por la CONEAU para tal fin, pero a su vez se acordaron pautas y definiciones propias sobre el proceso que se plasmaron en las normativas que se han citado anteriormente. Asimismo hubo acuerdo en la utilización métodos cuantitativos y cualitativos. En relación con los primeros se contaba con información surgida de los distintos sistemas informáticos de la Universidad y con respecto a los segundos se acordó realizar relevamientos propios.

Para la autoevaluación de las Unidades Académicas –Facultades- la Comisión se abocó a la recopilación y análisis de instrumentos utilizados en otras universidades, es así que se avanzó en la adecuación, reelaboración y ajuste de una Guía de Autoevaluación destinada a las Unidades Académicas que posibilitara la tarea y a la vez ordenara y homogeneizara la información.

Asimismo, se trabajó en la Guía de Autoevaluación de las Secretarías de Rectorado, que se entregó a la Comisión de Autoevaluación de la Unidad Central.

A partir del análisis de la información con que se contaba a ese momento, la Comisión Central decidió: 1) Elaborar instrumentos para relevar la perspectiva de distintos estamentos, a través de encuestas de opinión, dado que no se disponía de datos sobre la percepción de los Docentes, de No Docentes y Alumnos sobre las dimensiones a evaluar y 2) Realizar la tramitación necesaria para actualizar la información cuantitativa antes mencionada.

En relación con el primero, se elaboró una encuesta destinada a todos los docentes de la UNSL, que se instrumentó por internet (on line), a través del Centro de Cómputos de Rectorado y de la Secretaría General. Se generó así un sistema para realizar el envío y la carga automática a una base de datos. La tarea llevó

varios meses hasta su puesta en funcionamiento. Se realizaron tareas de difusión por todos los medios de la Universidad: radio, revista de información, página web, correos internos, etc., para sensibilizar sobre la importancia de responder la encuesta como insumo para el proceso de autoevaluación. Se realizaron dos envíos a las cuentas de correo de los docentes. En esa primera instancia se obtuvo un bajo nivel de respuestas. Se presentaron algunos problemas con los correos de los docentes, ya que muchos de ellos no usan más las cuentas de correo institucional. Dicho inconveniente se trató de resolver mediante la habilitación de una cuenta de correo donde se debían dirigir los reclamos y se reenvió la encuesta a los correos indicados por los docentes. No obstante, se produjeron ciertas confusiones y reenvíos entre los docentes (de las encuestas que eran personalizadas) que complejizaron la tarea de relevamiento. Como aún persistía un bajo nivel de respuestas, se trató de superar con mails recordatorios. Por otro lado, se registraron inconvenientes con la base de datos entregada por el Centro de Cómputos, a la que hubo que hacer adecuaciones para convertirla en datos procesables.

Del total de encuestas enviadas a los docentes se obtuvo solamente un nivel de respuestas de alrededor del 17%.

Por otra parte, se elaboró otra encuesta destinada al Personal No Docente, tarea en la que se trabajó intensamente y luego de varias correcciones y ajustes se instrumentó por cada Facultad y Rectorado bajo la responsabilidad de cada Comisión Particular, en forma manual y en soporte papel. Dicha tarea se realizó con distintos niveles de respuestas en todas las Facultades y con la ausencia de algunas dependencias de Rectorado. El nivel de respuestas del Personal No Docente fue mayor aunque con variaciones según el siguiente detalle: Rectorado (35%); FCFMyN (53%); FCH (88%); FICES (59%) y FQByF (46%).

La carga de las encuestas de las unidades académicas fue realizada manualmente en una base de datos elaborada a ese efecto por la representante de una de las Facultades y la coordinadora de la Comisión Central.

Posteriormente se realizó el procesamiento de la información, tarea que también estuvo a cargo de la Representante de la FICES en la Comisión Central.

Inmediatamente, la Comisión se abocó a la elaboración de un pequeño cuestionario destinado a alumnos, para recabar información adicional a la encuesta obligatoria semestral que esta Universidad aplica al estudiantado en los meses de julio-agosto.

La cantidad de encuestas de alumnos procesadas por Unidad Académica fueron: Facultad de Ciencias Físico Matemáticas y Naturales (264); Facultad de Ciencias Humanas (850); Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico Sociales (633); Instituto Politécnico y Artístico Universitario (165), son 2628 encuestas que corresponden al total de los alumnos cursantes en un cuatrimestre.

Posteriormente se obtuvieron los resultados preliminares del procesamiento de las encuestas que se enviaron a las respectivas Comisiones de Facultades, quienes avanzaban lentamente en sus informes. Este procesamiento estuvo a cargo de una sola persona (Integrante de la Comisión), lo que implicó una sobrecarga a sus tareas.

Además, se enviaron desde la Secretaría de Planeamiento, las notas correspondientes para solicitar la actualización de la información presentada por las distintas Secretarías, de las cuales algunas no respondieron.

## **Proceso**

Este proceso llevó todo un año de trabajo de la Comisión, el que se desarrolló con continuidad pero realizó en un contexto de silencio a nivel institucional y de la propia Comisión. Hacia finales del mismo año -2011- las Unidades Académicas habían avanzado de manera disímil en la elaboración de los Informes, que constituían el insumo más importante para conformar una mirada institucional tal como se pretendía. Así se llegó a principios de 2012 con muchas demoras en la presentación de algunos Informes de Facultades, postergando la redacción del Informe Final.

A lo largo del tiempo la Comisión recopiló los datos referidos a las dimensiones a evaluar (Docencia, investigación, extensión, infraestructura, relaciones interinstitucionales y gestión), que abarcaron desde el año 2001 al 2010. Se realizó en primer lugar un ordenamiento de los mismos de acuerdo a cada dimensión y luego se trabajó dentro de cada una. Se fueron realizando así cuadros de síntesis que mostraran la evolución de las variables en el tiempo, como así también gráficos correspondientes y la presentación de los datos se realizó de acuerdo a la normativa de la CONEAU. Posteriormente se analizaron los datos, en algunos casos se complementaron con entrevistas a funcionarios a fin de lograr la comprensión cabal de algunas dimensiones.

La característica más importante del proceso fue que los actores involucrados en la autoevaluación, principalmente los docentes, los funcionarios, una parte de los No Docentes no mostraron interés ni deseo de participación en dicho proceso. En ese sentido surgen varios interrogantes: ¿fue insuficiente la difusión y la acción de la Comisión? ¿Existe indiferencia hacia la institución? La discontinuidad no generó una cultura de la autoevaluación, ¿por ello no se la considera? ¿Se descrea de sus posibilidades? ¿Por qué no se incorporó al discurso rectoral esta actividad?

## **Resultados**

Los resultados de la Autoevaluación Institucional se expusieron en un cuerpo que contenía toda la información recopilada correspondiente a los diez años del período. Además se elaboró un Informe Final de la Comisión, a modo de informe ejecutivo, que abarcó una síntesis de cada dimensión analizada y propuestas de mejora en cada caso. Esto se realizó no sin ciertas dificultades para generar una mirada institucional, dada la heterogeneidad de las Unidades Académicas que se evaluaban.

La estructura del Informe mencionado fue la siguiente: **Gestión Académica** (*Organización, Sistemas de Información académica, Cargos Docentes, Docentes investigadores, Mecanismos de selección, permanencia y promoción de los*

*docentes-investigadores, Alumnos, Escuela Normal Juan Pascual Pringles);*  
**Investigación, Desarrollo y Creación Artística; Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia; Infraestructura y Equipamiento; Relaciones Interinstitucionales; Gestión** (Estructura General, Estructura Administrativa y Personal, *Rectorado, Unidades Académicas*)

Se puede afirmar que en este período se han efectuado importantes avances en las dimensiones evaluadas, como el logro una normativa integradora en el aspecto académico, que posibilita entre otras cuestiones la flexibilidad de los planes de estudios, hecho que ha beneficiado la acreditación de carreras en las unidades académicas. A la vez, se ha incrementado y diversificado la oferta académica. Sin embargo, no se ha conseguido aún reducir la distancia entre la duración teórica y real de las carreras, lo que constituye una tarea pendiente.

La problemática de la deserción y el desgranamiento ha sido abordada a través del Programa de Ingreso y Permanencia de Estudiantes (PIPE) que se ejecuta en todas las Facultades desde el año 2003, alcanzando leves mejoras en los indicadores, por lo que requiere un fortalecimiento, mayor seguimiento y evaluación de impactos, para producir los ajustes necesarios año tras año.

Por otra parte, se logró mejorar la formación de posgrado de los docentes e incrementar la interacción entre las Facultades, a través de proyectos de investigación y carreras de grado y pregrado, las que en general gozan de gran prestigio en la región y en el país. Además, se ha definido una política propia en investigación al crear la categoría de Proyectos de Investigación Promocionados, para facilitar el inicio de la carrera de investigador, con financiamiento de la Universidad. Si bien no se han podido generar programas de investigación que agrupen proyectos similares, se ha estimulado la investigación en áreas de vacancia, logrando incrementar el número de proyectos de investigación a partir de las políticas nacionales y las micro-políticas de la propia institución. En algunas unidades académicas se ha incrementado la participación del personal No Docente en las tareas de investigación, sobre todo en aquellas que poseen requerimientos técnicos.

En infraestructura y equipamiento se han logrado avances significativos con el impulso que dio el buen aprovechamiento de las convocatorias de programas nacionales, a las que accedió la Universidad y las unidades académicas, propiciado por la gestión de los últimos años. Esto provocó un importante crecimiento edilicio -de aulas, laboratorios, espacios para la administración, bibliotecas, salas de lectura, etc.- en todos los centros que posee la Universidad.

En relación con la dimensión de Extensión se ha definido una política propia teniendo en cuenta el contexto socio-económico en el que la institución se inserta, lo que ha permitido un importante crecimiento de los Programas y Proyectos, como así también de otras actividades extensionistas. A la vez que se fueron consolidando progresivamente las acciones culturales que cuentan con gran prestigio local.

Es necesario trabajar en el fortalecimiento de los vínculos entre la UNSL y la Escuela Normal Juan Pascual Pringles, para posibilitar el desarrollo de innovaciones pedagógicas integradas a la formación de los profesorado y a la permanente actualización de los docentes en servicio.

En relación al presupuesto necesario para el alcance de los objetivos institucionales, si bien requiere un manejo eficiente, su estructura muestra que un 90% se destina a salarios y un 10 % funcionamiento. Cabe destacar en este sentido, que ha habido un cambio desde el Ministerio de Educación de la Nación en relación con la asignación de recursos, la que se realiza a partir de convocatoria de programas y proyectos que después de evaluados se adjudican a cada institución universitaria. La Universidad ha logrado muchos de estos proyectos lo cual explica los avances edilicios.

Sin embargo, se reconoce que faltan muchas cosas por mejorar y se han expresado en las propuestas en cada caso.

## Conclusiones

Si bien la Universidad retomó las actividades de autoevaluación institucional a instancias de sus autoridades, de la Comisión Central y de las Comisiones Particulares que se conformaron, y de la CONEAU a través de sus lineamientos, los demás actores involucrados no participaron de las formas de consulta que se construyeron a ese efecto, al menos no como la Comisión esperaba, dado que se brindaba la oportunidad de opinar sobre todas las dimensiones que estaban en evaluación.

Se han generado así muchos interrogantes sobre lo ocurrido en el proceso, principalmente en lo que atañe a la participación de los actores, a la indiferencia institucional frente a un proceso que posibilita conocerse a sí mismos, tener información de los resultados de la multiplicidad de fines que se persiguen, etc. ¿se debe a los modos o instrumentos de consulta? ¿No se cree que internamente vaya a tener efectos sobre la gestión? ¿Al ser voluntaria la participación, no se le da importancia? Puede haber muchos más, pero todos ellos deberían ser respondidos a través de otorgar continuidad al proceso de evaluación y que los actores perciban a la autoevaluación como herramienta de transformación toda vez que es utilizada en la toma de decisiones y que éstas no obedecen solamente a las percepciones, deseos u objetivos de las coaliciones políticas que ocupan el gobierno de la Universidad, sino a una lógica institucional.

Por otra parte, la discontinuidad en esta temática puso en evidencia la necesidad de consolidar hacia adentro de la Universidad procesos que:

- Faciliten la recolección sistemática de la información referida a cada dimensión que se evalúa.
- Posibiliten asignar periodicidad, distribuir y analizar los datos provistos por las diferentes fuentes, para elaborar juicios valorativos que sustenten la toma de decisiones.
- Otorguen a la evaluación el significado de proceso retroalimentador que posibilite diseñar circuitos para propender a la mejora continua.

- Desplieguen prácticas constantes tendientes a generar una cultura de la información y la evaluación que aún no están institucionalizadas.
- Asignen un presupuesto acorde a las actividades a realizar.

Para construir este sentido, es necesario vencer las resistencias y las inercias propias de una organización tan compleja como la Universidad. Ello podrá develar el valor ético y político del proceso evaluador,

Corresponde señalar también que una unidad organizativa clave en la resignificación de este proceso es la Secretaría de Planeamiento de la Universidad, la que debería fortalecer sus capacidades administrativas y técnicas, retomar las actividades iniciadas por los Programas de: Información Institucional y además, el de Autoevaluación Institucional y Mejoramiento de la Calidad (PAIMEC) para dar continuidad a estas acciones. Todo ello se puede lograr con el mayor apoyo de las autoridades de la Universidad.

## **Bibliografía**

CONEAU (1997) Lineamientos para la Evaluación Institucional. Aprobado por Resolución N° 094-. <http://www.coneau.gov.ar/archivos/482.pdf>

Ballart, Xavier (1996) “Modelos Teóricos para la práctica de la evaluación de programas.” En Quim Brugué y Joan Subirats *Lecturas de gestión pública*. Instituto de Administración Pública-Boletín Oficial del Estado. Madrid. España.

Cohen, E. y Franco, R. (1988) *Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU) Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA). GEL Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires. Argentina.

Niremberg, O. Brawerman J. y Ruiz, Violeta (2000). *Evaluar para la Transformación. Innovaciones en la evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Barcelona y México.

Marco Teórico Proyecto de Investigación “Análisis de Políticas Públicas” Secretaría de Ciencia y Técnica Universidad Nacional de San Luis.

Feinstein, Osvaldo (2007). "Evaluación Pragmática de Políticas Públicas". *ICE - Evaluación de Políticas Públicas*. Mayo-Junio 2007. N. ° 836

Hintze, Jorge (2005) "Evaluación de resultados, efectos e impactos de valor público" Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública. Santiago de Chile 18 al 21 de octubre

Hintze, Jorge (2006) "¿Es posible medir el valor público? *En Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública*. [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)

# Resonancias biográficas: evaluación de impacto de Balmaceda Arte Joven

Luis Campos<sup>✉</sup>

## Resumen

La ponencia presenta la experiencia de una evaluación realizada en el marco del FONDART 2011 cuyo propósito era estimar el impacto que produce en jóvenes el paso por los talleres artísticos regulares de Balmaceda Arte Joven (BAJ). La evaluación hecha parte de la base de que en Chile no existen estudios o evaluaciones que intenten dimensionar, bajo procedimientos metodológicos específicos, los impactos generados por la participación en programas y actividades artístico-culturales. Si bien existen investigaciones al respecto (tesis de grado, informes de gestión, etc.), todavía existe poco material disponible para desarrollar una discusión avanzada al respecto. Se seleccionó BAJ por su trayectoria e importancia actual en el contexto cultural chileno, y por las particularidades de los talleres que imparte (alrededor de 20 personas-alumnos, 50 horas cronológicas, tres meses, realizados por un artista que se dedica de manera profesional a su disciplina). La evaluación adoptó una perspectiva “subjetiva”, en la medida que nos interesamos en conocer la estimación que hace el propio individuo de los efectos y consecuencias que se produjeron en él o ella por experimentar una actividad como los talleres. En la evaluación se desplegó una estrategia metodológica que combinó la aplicación de una encuesta a 400 ex alumnos, entrevistas en profundidad a ex alumnos y una serie de focus groups a profesores de los talleres. La perspectiva “subjetiva” adoptada no es, de seguro, la única posible de adoptar para dimensionar el impacto de una actividad como los talleres regulares de BAJ. Sin embargo, creemos que se trata de una perspectiva valiosa y necesaria, que, además, posee la plasticidad suficiente para acoplarse con otras, permitiendo así visiones más complejas y precisas de los impactos que genera la participación en actividades artísticas y culturales.

**Descriptor:** Formación artística, impacto, resonancias biográficas

---

<sup>✉</sup> Sociólogo. Instituto de la Vivienda, Universidad de Chile  
Mail de contacto: [luiscampos@uchilefau.cl](mailto:luiscampos@uchilefau.cl)

## Introducción

Esta exposición se basa en el proyecto FONDART: “20 años de Balmaceda Arte Joven: evaluación de impacto sociocultural y proyecciones de intervención” dirigido por Luis Campos y Tomás Peters. Su objetivo fue mostrar la manera en que se llevó a cabo esta evaluación y, de forma secundaria, exponer algunos de los resultados obtenidos en ella.

Para quien sucedáneo no conozca, es necesario señalar que Balmaceda es una corporación cultural que este año 2012 cumple 20 de años de funcionamiento, tiempo en el cual ha ofrecido distinto tipo de actividades de formación, extensión artística y servicios a la comunidad nacional. Entre dichas actividades la principal ha sido el llamado “taller regular”, vale decir, una actividad de formación en la que un artista entrega conocimientos básicos de su disciplina a un grupo de alrededor de 20 jóvenes, de entre 15 y 26 años, durante un período aproximado de 3 meses, organizados en 24 sesiones de 2 horas cronológicas.

Conocer un poco mejor lo que le ocurre a un/a joven cuando participa en uno de estos talleres fue la principal motivación para iniciar la investigación. Y esto porque como punto de partida se encuentra en un diagnóstico claro y sencillo: Son pocos los estudios o evaluaciones en Chile que intenten dimensionar, de manera precisa, los efectos generados por la participación en programas y actividades artístico-culturales. En efecto, a pesar de que actualmente la mayor parte de los programas e intervenciones culturales son sometidas a crecientes exigencias técnicas, tanto en su formulación, como en su implementación, y se habla entonces de su eficiencia, de su eficacia y de la adecuación a las metas que se propusieron alcanzar, poco se conoce de los *efectos o impactos* que generan sobre el público beneficiario.

En esta dirección cabe señalar que, desde hace una veintena de años, en la discusión internacional circula la idea de que es fundamental medir de manera concreta los efectos que la actividad cultural genera sobre distintos ámbitos, entre

los que se cuentan las comunidades locales, los mercados del trabajo y las economías nacionales, pero también, por cierto, las personas mismas. En atención a ello es que resulta pertinente desarrollar lógicas y procedimientos evaluativos de los programas y políticas culturales –y, más en general, de todo tipo de actividades culturales-, que den cuenta de los aspectos involucrados, especialmente en nuestro caso, de sus *efectos y consecuencias sobre las personas* que reciben este beneficio.

Ahora bien, la evaluación de impacto que efectuamos posee características bastante peculiares que conviene señalar desde un principio. En particular, se trata de una evaluación *heterodoxa* desde un punto de vista metodológico; sometiéndola al comentario de un experto, éste podría plantear que nuestra evaluación está construida sobre una base metodológica *ad hoc* al programa específico, dado que no cuenta con una “línea base”, vale decir, una medición anterior que indique el punto de partida en el que se encontraban los beneficiarios en el momento previo a la intervención. En efecto, esto es así. Pero creemos que se trata de una situación a la que recurrentemente se ven enfrentados los programas y las intervenciones que no se crearon pensando en los criterios técnicos que posee la política pública en la actualidad. En ese sentido, se trata de una condición –no manejable, por cierto- a la que hay que hacer frente de la manera más razonable –y razonada- posible.

En nuestro caso, desarrollamos una metodología de evaluación que se hizo cargo de las carencias de información existentes y tomó como referente propuestas evaluativas desarrolladas en otros contextos (internacionales), intentando que el principal criterio evaluativo puesto en juego fuera la estimación de los propios involucrados. Aun cuando creemos que el trabajo realizado no desarrolla una evaluación estricta tradicional, estamos convencidos de que corresponde a una *evaluación de impacto de la participación en actividades artísticas*. Como se verá a lo largo de esta exposición, consideramos que los procedimientos aplicados y las decisiones que tomamos permitieron que, tanto nosotros, como quienes ejecutan la implementación de los talleres regulares, e

incluso los propios beneficiarios de dichos talleres, comprendieran mejor sus múltiples dimensiones, sus variadas aristas, su relevancia subjetiva e institucional.

El punto recién indicado no es menor. Muy por el contrario, responde a la vocación principal que tiene esta evaluación, la cual es desarrollar un trabajo serio que resulte de utilidad para quienes se desenvuelven en el medio cultural. En ese sentido, entrar en diálogo con personas que participan o tienen a su cargo la implementación de actividades y programas culturales ha sido la clave para desarrollar este trabajo, pues es a ellos que está dirigido, lo que equivale a decir que nos inspira una secuencia que va de la reflexión y la medición, a la discusión y el mejoramiento de políticas e intervenciones públicas.

## **Trayectoria histórica de Balmaceda Arte Joven**

Para dar comienzo a la investigación, en primer lugar se puso atención al marco organizacional de la intervención, lo cual significó revisar y comprender la manera específica del funcionamiento de Balmaceda, su misión y objetivos, poniendo especial énfasis en los cambios a lo largo de su historia.

Mencionando en breve alguno de estos aspectos, podemos decir que ésta institución nació con el objetivo de posibilitar a jóvenes de menores recursos el acceso a la cultura y las artes.

En el año 1992 el Ministro de Educación, Ricardo Lagos, comentó que los objetivos de Balmaceda 1215 eran *“la promoción de una educación artística participativa y moderna, donde los jóvenes mantienen un estrecho vínculo con sus maestros; el fomento de la propia creatividad de los jóvenes, facilitando los recursos para que realicen sus obras en ese recinto y la difusión de la creación joven, haciéndola conocida y reconocida por la sociedad.”* (La Nación, 1992). De esta forma, Balmaceda 1215 se erigiría como una oportunidad de formación artística para los y las jóvenes del país que, hasta la llegada de la democracia, no habían encontrado espacios de libertad de creación y expresión (Subercaseaux, 2006).

La reconstitución de la democracia en nuestro país trajo consigo un nuevo marco de libertad, volviendo a existir un lugar para el desarrollo de las artes, se puede decir que en las dos últimas décadas, han mejorado las condiciones para la producción artística. En el documento *Chile Quiere Más Cultural. Definiciones de Política Cultural 2005 – 2010*, del Consejo Nacional de la Cultural y las Artes, se afirma que con la reconstitución de la democracia, el arte y la cultura han florecido; metáfora que alude a una mayor cantidad de producciones artísticas, así como a políticas que van en favor de estas, no obstante, todo este aumento es posible de relativizar, dado que hay vínculos, claros entre el nivel socioeconómico y el consumo cultural de actividades artísticas, y por otro lado, aún la inversión en esta área es escasa.

**La historia de Balmaceda si bien sólo lleva dos décadas, cuenta con una gran cantidad de hitos que tiene una estrecha vinculación con las políticas públicas en materia artístico-cultural. En estos 20 años de funcionamiento, Balmaceda ha logrado inscribirse en el espacio educativo y artístico como un “semillero” de artistas (por la Corporación han pasado más de treinta mil jóvenes). Actualmente, existen proyectos de política pública cultural de generar Centros Culturales en las principales comunas del país, por lo que el modelo de Balmaceda resulta ser especialmente atractivo para un trabajo social más amplio.**

## **Evaluación de impacto**

Entrando al punto central de la investigación, me referiré a la forma en que hemos concebido la idea de “evaluar el impacto”.

En la literatura disponible existen variados “modelos de evaluación” que permiten comprender, a grandes rasgos, en qué consiste evaluar. Los sociólogos Peters y Güell (2011) han sistematizado las secuencias y combinaciones que involucra realizar un proceso de evaluación de un proyecto artístico. En su recopilación, los autores identifican al menos cinco modalidades: a) evaluación ex-

ante, b) evaluación intermedia o de seguimiento, c) evaluación ex-post o de resultados, d) evaluación de eficiencia y/o económica, y e) evaluación de impacto social o longitudinal. En cada una de ellas es posible combinar una serie de herramientas de análisis, en distintas fases del proceso, desde el momento previo a la implementación del proyecto, hasta su cierre y con posterioridad a él. En ese sentido, una evaluación Ex-ante permitirá fijar los criterios de medición (indicadores) que ayudarán a realizar el seguimiento del proyecto y, por cierto, que permitirán la evaluación de resultados del mismo (Ex-post). En el caso de Balmaceda, implementar una evaluación de estas características no es viable. Resulta más pertinente realizar una *evaluación de impacto* que permita comprender y aprender sobre los efectos duraderos que la *experiencia* del paso por los talleres dejó en sus beneficiarios. Sin embargo, también es fundamental comprender otros aspectos, tales como el momento de la decisión de ingresar a un taller, la permanencia en él y las impresiones que tienen sobre el proceso los y las jóvenes beneficiados(as).

Ahora bien, ¿qué significa realizar una evaluación de *impacto* de un proyecto o programa artístico? Para responder a esta pregunta, es importante marcar diferencias con la llamada evaluación de *resultados*. La evaluación *ex-post* o de *resultados* se realiza al finalizar un programa y refiere al grado en que los objetivos del programa o proyecto se han desarrollado efectivamente. Por cierto, su propósito es demostrar que las metas se han logrado con las actividades y acciones diseñadas y, por lo tanto, hay una referencia directa a aspectos concretos y tangibles que son posibles de documentar a través de procedimientos convencionales, de forma inmediata.

La evaluación de *impacto*, en cambio, tiene características diferentes. Su principal rasgo distintivo es el hecho que los indicadores de medida ya no son posibles de establecer de manera directa e inmediata; para Güell y Peters (2011) la evaluación de impacto tiene como objetivo evaluar el cambio, durante un periodo de tiempo relativamente extendido, en las *disposiciones, percepciones y características* de las personas beneficiadas por programas artísticos y culturales.

En este sentido, el término ‘impacto’, y la noción de ‘medición de impacto’, se alinean con la idea de que la medición de una fuerza es siempre hecha en relación a los efectos perdurables que genera. Se trata, por tanto, de dar con las *huellas o señales* que la intervención ha dejado sobre un individuo o conjunto de individuos en un lapso de tiempo distinto, una vez finalizado un programa o proyecto (Landry et al., 1993; Reeves; 2001). Así, en la literatura disponible sobre evaluación de proyectos artísticos (Williams, 1996; Matarasso, 1997; Newman, Curtis y Stephens, 2001; Guetzkow, 2002), es posible identificar dos grupos de análisis del impacto. Por una parte, en ciertos tipos de programas y proyectos artísticos se pueden generar *impactos en una comunidad*, y, por otra parte, esos mismos programas y proyectos artísticos pueden generar un *impacto en los individuos*. Obviamente, hay programas que, dependiendo de sus objetivos, pueden tener mayores o menores grados de “impacto” en uno u otro nivel. Sin embargo, siempre es posible observar “impactos” en ambas dimensiones. En la literatura internacional revisada existe cierto consenso respecto de cuáles son los principales impactos observables a nivel de las comunidades que han sido parte de un proyecto artístico. Estos son:

1. *Incremento de capital social entre los miembros de la comunidad*: los proyectos artísticos generan redes sociales basadas en la confianza, la reciprocidad y la cooperación. La participación en ellos aporta a la circulación de ideas entre los miembros de la comunidad, y entre éstos y las autoridades de gobierno, favoreciendo el desarrollo de espacios colaborativos entre la comunidad y las autoridades. Así, ellos pueden contribuir a la *cohesión social* por medio del desarrollo de redes y apoyos mutuos.
2. *Desarrollo comunitario y cambio social*: los proyectos artísticos aportan a la reducción del aislamiento de los miembros de la comunidad, junto con potenciar el fortalecimiento identitario de la misma. Ayudan también a la construcción de capacidades de organización de los vecinos y a su auto-determinación con respecto a los agentes políticos centrales. De la misma forma, fortalecen la *vida cultural* y traen beneficios en *otras áreas*, tales

como la renovación del entorno barrial y la promoción de prácticas saludables. Además, incorpora un elemento creativo en la planificación y organización de la comunidad. De esta forma, la participación en una actividad artístico-cultural puede proporcionar una experiencia de aprendizaje de habilidades para la organización colectiva y, en consecuencia, la acción conjunta.

3. *Desarrollo de capital humano*: los proyectos artísticos potencian las habilidades de los miembros de la comunidad, lo que los obliga a perfeccionarse y tener mejores herramientas en gestión, planificación, administración, etc. Junto con ello, la participación en proyectos artísticos genera habilidades para recolectar, organizar y analizar información pertinente para la comunidad y contribuir, así, por ejemplo, al desarrollo de talentos creativos en ella.
4. *Desarrollo económico*: las actividades artísticas “atraen” a visitantes, público, turistas, etc., logrando mejorar los niveles de venta de bienes y servicios en una comunidad. De esta forma, los proyectos artísticos permiten constatar que la participación en ellos favorece el ahorro de costos en servicios públicos, aporta en el aumento de opciones de empleo y favorece el surgimiento de emprendimientos productivos locales y/o comunitarios. Así, se observan impactos en la generación de nuevos trabajos, mayor inversión extranjera, incremento de ventas de obras de arte y mayor inversión en programas artísticos, etc.

Como se puede observar, el impacto potencial de proyectos artísticos a nivel de las comunidades aparece ligado a importantes “beneficios” sociales. En el caso de Balmaceda, no obstante, sus objetivos están enfocados en el trabajo artístico con individuos jóvenes, por tanto, los impactos reconocibles se encuentran principalmente en el nivel individual (aunque, claramente, se pueden identificar beneficios en la familia, vecinos, en el entorno de Balmaceda, etc.). En este sentido, a nivel metodológico, resulta complejo considerar la dimensión comunitaria del impacto de los talleres de Balmaceda. Es por ello que nuestra

evaluación ha de concentrarse en el nivel individual. Según las investigaciones revisadas, en este nivel es posible identificar los siguientes beneficios-impactos:

1. *Formación artística*: entre los participantes de una actividad o proyecto artístico, se observan aprendizajes propios de la disciplina artística que se sigue. Se adquieren habilidades no sólo del área creativa, sino que también en la forma de organizar el tiempo (nuevos horarios) y en las diversas lógicas de estudio de la disciplina (ajenas a las formales educativas), entre otras. De la misma forma, se adoptan prácticas de auto-cultivo que amplían las formas de comprender las obras y, por ende, se adquieren nuevos conocimientos formales artísticos (por ejemplo, nuevas categorías de desciframiento y nuevas lógicas creativas en la vida cotidiana). Como resultado de lo anterior, también se incrementa el consumo cultural (mayor disposición al acceso de manifestaciones artísticas de diversa índole).
2. *Individuación*: La literatura internacional afirma que la participación en actividades y programas artístico-culturales ayuda a las personas ampliar el control sobre sus propias vidas, inspira la acción frente a un problema, permite que las personas exploren sus valores, significados y sueños, entre otros aspectos positivos.
3. *Sociabilidad*: Generalmente, la participación y formación artística no son actividades solitarias. Por el contrario, ellas se realizan en grupos de personas que comparten los mismos intereses, pudiendo ser de diferentes edades (o similares) o, simplemente, de diversos orígenes socioculturales. Al reunirse en una actividad de formación artística, se producen relaciones de amistad que propician lógicas de confianza, colaboración y acompañamiento. De la misma forma, la participación en este tipo de grupos permite a las personas generar nuevas formas/habilidades de sociabilidad, logrando una mayor participación socio-comunitaria y un mayor compromiso barrial y/o con el entorno. Así, las personas pueden aumentar sus niveles de capital social y de cooperación no sólo para sus actividades sociales recreativas, sino que también para seguir creando o

practicando las habilidades artísticas aprendidas en un taller o grupo de formación.

4. *Expresión y habilidades para la vida*: la participación en un proyecto artístico o en un espacio de formación artística, genera una serie de aprendizajes que pueden ser utilizados no sólo para la creación, sino que también para la vida cotidiana/laboral fuera del mundo artístico. Por ejemplo, es posible identificar habilidades adquiridas que pueden ayudar en el desempeño laboral, tales como la disciplina, el trabajo en equipo, etc. Esto, eventualmente, podría aumentar las posibilidades y expectativas de empleabilidad de los sujetos. De la misma forma, se ha logrado demostrar que la participación artística permite, en el futuro, un mejoramiento en los resultados académicos de los y las participantes jóvenes y, además, un desarrollo en las habilidades de expresión oral, escrita, corporal y social.
5. *Tolerancia y civismo*: Según las investigaciones de Peters (2010), la participación y acceso al consumo cultural mantiene una “afinidad electiva” con las valoraciones democráticas, políticas, sociales y ciudadanas de los consumidores de bienes y servicios culturales. De esta forma, mantener un acercamiento al espacio creativo de las artes podría fortalecer o modificar, en los y las participantes, su opinión sobre el sistema democrático, su conocimiento político-social sobre su país (contingencia sociopolítica) o su valoración o crítica general sobre la sociedad en la que viven.

Estos indicadores del impacto de la participación artística pueden observarse en diversos grados y, por cierto, son simplemente guías de análisis sobre los eventuales impactos reales que se pueden observar en las personas, ya que difícilmente una experiencia podría reducirse a sólo estos aspectos, pues no es posible descartar que se activen múltiples dimensiones de la vida individual, y todas ellas pueden ser vistas como un potencial impacto.

Los autores Belfiore y Bennett (2006) reconocen la existencia de “determinantes del impacto” que ayudan a comprender de mejor forma la manera en que se produce o manifiesta la *experiencia* de participación en actividades artísticas por parte de

un individuo. Entre ellos, proponen tres tipos a tener en cuenta a la hora de implementar su método.

Primero, aquellos determinantes que son *inherentes al individuo*, dentro de las cuales existen cinco factores:

- a) *Edad*: cualquier cambio de ciclo biográfico tiene implicancias significativas en la forma de entender un trabajo artístico.
- b) *Género*: se trata de un importante factor a considerar al momento de analizar las formas que definen ciertas actitudes y preferencias culturales. Por su parte, la orientación sexual también tiene una incidencia, lo que exige establecer criterios de observación diferenciados.
- c) *Pertenencia cultural*: las motivaciones, emociones y formas cognitivas, activadas al momento de interactuar con obras de arte, varían de cultura en cultura, por lo que se vuelve relevante tener en cuenta los diversos orígenes culturales de las personas al momento de implementar una evaluación.
- d) *Clase social y capital cultural*: la conexión entre la clase social de una persona, su capital cultural (entendido como herencia familiar y nivel educacional) y sus hábitos culturales, están estrechamente relacionados. En conjunto, son altamente predictivos de las formas de acceso, participación y valoración de las artes, por lo que resulta central tener en cuenta cómo se configuran las categorías de percepción y desciframiento de las obras.
- e) *Condición psicológica y emocional*: ellas marcan significativamente la experiencia estética, puesto que configuran la disposición y la recepción. Así, el estado de ánimo o la condición psicológica temporal puede afectar el impacto de un proyecto artístico.

En segundo lugar se encuentran aquellos determinantes que son *inherentes a la obra de arte (o a la actividad artística)*. Las características de las obras de arte también son centrales para modelar la experiencia estética de un individuo. En este sentido, es razonable anotar que, por una parte, las diferentes cualidades de las obras de arte –en sus diferentes formas, estructuras, semánticas, etc.- y, por

otra, las prácticas sociales que acompañan su consumo, deben ser tomadas en cuenta a la hora de medir el impacto de las artes. Por ejemplo, una obra de teatro que aborde los problemas de la adolescencia, del alcoholismo, de la drogadicción, etc., tendrá un efecto diferenciado si el público es adulto o si ese público está conformado por los amigos o familiares de los protagonistas, etc. En este sentido, las obras de arte en sí –sus temáticas, problemáticas, estéticas, etc.- poseen particularidades que inciden en las formas de “impactar” en las personas.

En tercer lugar, los *factores del entorno*, que son extrínsecos tanto al individuo como a la obra de arte. Analizar el “contexto” donde se desenvuelve la experiencia estética es fundamental para comprender su impacto. Por ello, no sólo importa comprender la historia del lugar donde se desenvuelve esa experiencia, sino que también el espacio físico (arquitectura), la ubicación urbana, la difusión, etc., para entender el impacto y calidad de la experiencia estética. De la misma forma, la interacción que se genera entre los diversos agentes involucrados en la experiencia (compañeros, miembros del staff de trabajo, personas vinculadas al espacio, etc.), también es muy significativa.

En base a lo anterior, no es tarea fácil abordar una experiencia poniendo atención a todas las determinantes que influyen en ella, el trabajo de Ramsey White y Hede (2008) propone la necesidad de usar la *investigación narrativa*, donde el aspecto central para comprender el impacto es la *experiencia del individuo*, lo que permite discernir sobre los significados que él le asigna a su propia experiencia con las artes y cómo aquello le generó un impacto en su vida. El modelo de análisis explora y representa la experiencia humana por medio de la significación de las vivencias surgidas en la experiencias estéticas o artísticas: su relación con los otros, la implementación de la actividad, sus propios comportamientos y, sobre todo, cómo reflexiona sobre las consecuencias que tuvo aquello al pasar el tiempo.

## **Producción de la información**

Como ya se ha indicado, la finalidad de este estudio ha sido la de comprender el impacto que produce la actividad artístico-cultural en los sujetos implicados en ella, dando cuenta de las múltiples aristas que ha tenido la intervención desarrollada por Balmaceda en sus años de funcionamiento. Para ello se ha prestado atención al carácter histórico de la intervención, a la magnitud cuantitativa de los efectos y a las características cualitativas de los mismos

De este modo se procedió a generar información a través de tres estrategias: primero, a través de una sistematización de información documental, con la que se pretendió dar cuenta del carácter histórico de la intervención de Balmaceda y de su particularidad con respecto a otros tipos de instituciones culturales, visualizando los objetivos de la intervención declarados por la institución y permitiendo identificar los perfiles socio-demográficos de sus beneficiarios, atendiendo a su diversidad y a su evolución a lo largo del tiempo.

En segundo lugar, se aplicó una encuesta a 401 ex-talleristas de Balmaceda de la Región Metropolitana de Santiago. Con ella, se pretendió estimar el vínculo entre el paso por el taller y las formas de impacto que la literatura especializada identifica como relacionadas, así como observar asociaciones y afinidades entre variables relevantes (posición social y disposiciones a la práctica artístico-cultural, por ejemplo).

En tercer lugar, se procedió a la realización de 12 entrevistas a ex-talleristas de Balmaceda de las sedes de Santiago, Concepción y Valparaíso, con la finalidad de caracterizar los efectos que la participación en los talleres ha producido a nivel subjetivo en los y las beneficiarios(as), especialmente en la perspectiva de identificar su incidencia y repercusión en sus trayectorias biográficas. Asimismo, con el propósito de ampliar la visión y comprensión sobre la labor de Balmaceda en estos casi 20 años -y darle una mayor pertinencia a los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista a ex-talleristas-, se procedió a levantar información de

otros actores relevantes en el funcionamiento de Balmaceda, realizándose 5 focus groups con profesores de los talleres y 8 entrevistas a actores institucionales.

## Resultados

Llegando al punto de exponer los resultados de la investigación, se vuelve sumamente complejo identificar cuáles son los de mayor relevancia y pertinencia para presentar en esta ocasión. En honor a ello y a la cantidad de tiempo asignada en esta instancia, profundizaré principalmente en los procedimientos seguidos, más que en los resultados.

De este modo lo que se hizo fue operacionalizar la instancia del taller en diferentes momentos, comenzando por un momento cero denominado *previo al taller*, en el que se conjugan las motivaciones que harán ingresar a los futuros talleristas. Posteriormente identificamos 3 fases: la primera es el momento de la inscripción y la audición, donde se separa a los postulantes de otros y entran en una situación de tránsito particular; luego, un proceso formativo de tres meses en el que son ampliados los conocimientos y la capacidad apreciativa y crítica de los y las talleristas y, finalmente, un tercer momento en el que, a través de una actividad pública, se muestran los resultados obtenidos en el periodo del taller y los individuos en tránsito son devueltos a sus vidas cotidianas, pero ahora provistos de otros conocimientos y habilidades, y con la potencialidad de ejercer otros roles. Estas diferentes fases del proceso son vivenciadas por los jóvenes como un flujo de experiencias y no como momentos separados. En este sentido, el impacto no es exclusivo de la interrelación con una creación artística, sino que es un *todo*, donde no sólo importa el taller en cuestión, sino que hay elementos previos y posteriores, tales como el origen social, las expectativas, las motivaciones, las decisiones de vida, las condiciones socio-históricas, etc., que juegan un rol fundamental a la hora de comprender los posibles efectos generados

Respecto del momento previo al ingreso a los talleres, se observa que el 55% de los beneficiarios de Balmaceda corresponde a mujeres. La mayoría de las

y los encuestados se encontraban cursando estudios superiores al momento de tomar el taller (40%) o en la Educación Media (38%). Un 15% no estaba ni trabajando ni estudiando y el promedio de edad al momento de ingresar al primer taller es de 20 años.

Ante la pregunta cuál fue la principal motivación para ingresar al taller, un 89% responde que ingresaron para “desarrollar sus intereses artísticos”. Muy por detrás, en segunda opción, aparece como factor relevante la “reputación de Balmaceda Arte Joven” (27%). En tercer lugar de prioridad, se observa el “bajo costo del taller” (25%) y, posteriormente, una alternativa ligada a la sociabilidad: “para conocer a otros jóvenes” (19%). Como dato interesante, resulta importante destacar que ningún egresado consideró como motivación principal “ocupar su tiempo libre”.

¿Cuáles fueron las principales motivaciones que tuviste para inscribirte en los talleres...?	Sí (%)
<b>Para desarrollar mis intereses artísticos</b>	89
<b>Por la reputación de BALMACEDA</b>	27
<b>Por el bajo costo</b>	25
<b>Para conocer otros jóvenes</b>	19
<b>Para ocupar mi tiempo libre</b>	0

Fuente: Encuesta Egresados Talleres Balmaceda Arte Joven, 2011

La Información anterior adquiere mayor profundidad por medio de las entrevistas, las que dan cuenta de los contextos biográficos en que se encuentran los jóvenes. Esto nos permitió identificar ciertos perfiles: se trata principalmente de personas que están buscando un espacio institucionalizado para canalizar sus inquietudes, jóvenes que buscan saber si ingresar o no a una carrera artística, o que ya dentro de una carrera artística buscan un espacio para crear de forma más libre y autónoma, o también jóvenes que quieren retomar el arte o simplemente no dejarlo ya que en sus contextos actuales no es una actividad principal.

Otro resultado interesante tiene relación con la influencia que ejerce la familia y la escuela en el acceso a Balmaceda. Es indudable que el capital cultural heredado juega un papel fundamental en este proceso identitario. Lo interesante, al respecto, es que si bien la familia, en algunos casos, es un factor relevante para el acercamiento al mundo artístico, es más bien la escuela la que ejerce el papel de agente motivador entre los y las jóvenes entrevistados(as) y aun cuando un número significativo de los y las entrevistados(as) narraron que sus ingresos a Balmaceda sucedieron cercanos al término de la escuela o, directamente, dentro de la Universidad, es indudable constatar que es en el proceso “formativo tradicional” donde surge, al parecer, un estímulo significativo entre los y las jóvenes para su ingreso tanto a los talleres de Balmaceda como para sus futuras prácticas culturales.

### **Los efectos del paso por los talleres: las dimensiones del impacto**

De acuerdo a la perspectiva adoptada en esta investigación son los jóvenes quienes califican y significan su paso por el taller. De este modo, a través de la encuesta, indagamos en los aportes que los y las ex-talleristas reconocían que les había entregado el paso por los talleres (“en términos generales y según tu experiencia como estudiante, ¿Qué te aportó BALMACEDA?”). La consulta era sobre una multiplicidad de elementos, respecto de los cuales se solicitaba responder sí o no. Los resultados obtenidos se encuentran en la siguiente tabla sobre la percepción de aportes de Balmaceda según egresados(as)/encuestados(as).

Aportes de Balmaceda	Sí (%)
<b>Me entretuvo</b>	99
<b>Me permitió formarme en el área artística que me interesaba en ese momento</b>	92
<b>Me ayudó a desarrollarme como persona</b>	84
<b>Me permitió conocer otras maneras de pensar y vivir</b>	84
<b>Me permitió desarrollar capacidad para trabajar en equipo</b>	84
<b>Me permitió desarrollar mi disciplina</b>	79

<b>Me permitió desarrollar seguridad en mí mismo(a)</b>	78
<b>Me permitió descubrir mi vocación</b>	49

Fuente: Encuesta Egresados Talleres Balmaceda  
Arte Joven, 2011

Como puede observarse, los porcentajes de respuesta para los distintos aportes relevados son bastante altos. Este dato es clave porque los aportes por los que se consulta remiten a las dimensiones del impacto identificadas en la literatura internacional como focos del impacto de la participación en actividades culturales, a saber: formación artística, individuación, sociabilidad, expresión y habilidades para la vida, y tolerancia y civismo. Se reconoce, entonces, que el paso por los talleres de Balmaceda generó efectos positivos en las dimensiones planteadas por la bibliografía especializada.

La investigación realizada ha hecho posible describir los efectos del paso por los talleres regulares de Balmaceda como un proceso que interviene en la predisposición de los y las jóvenes respecto de la actividad artística, pero también respecto de los otros y de su inserción en la sociedad. Hemos propuesto, en consecuencia, la noción de “modelador disposicional” para referirnos a la función que cumplen los talleres regulares de Balmaceda y hemos planteado que ese modelamiento se da en las categorías mencionadas en el párrafo anterior.

Conviene insistir en los impactos específicos que observamos en cada una de dichas dimensiones y así reforzar ideas tales como que la mayoría de los y las egresados(as) de Balmaceda reconoce efectos positivos en el plano de su formación artística; que la mayoría considera que Balmaceda les permitió desarrollarse como persona y ganar seguridad en sí mismos; y que el paso por los talleres de Balmaceda le permitió conocer otras maneras de pensar y vivir.

Podemos destacar asimismo que el paso por los talleres de Balmaceda está asociado a la instalación de una disposición al auto-cultivo, o que funciona como un aclarador vocacional y como soporte para la toma de decisiones. En este

sentido, lo que llama profundamente la atención es el fuerte sentido de autodeterminación que emerge entre los y las egresados(as) de Balmaceda.

El paso por los talleres, en esta perspectiva, entrega recursos, pero, además, entrega una *nueva forma de concebirse a sí mismos* por parte de los y las talleristas, lo que implica maneras distintas de activar los recursos que ya se poseía y, potencialmente, maneras de activarlos para que funcionen en red. En ese sentido, Balmaceda no sólo entrega recursos en el marco de una formación particular, también entrega la posibilidad de que cada tallerista descubra aquello que no sabía que poseía. Un descubrimiento así, sin duda que genera una resonancia en su biografía.

Concluyendo, la evaluación de impacto que aquí se presenta, es una herramienta que sirve para describir, analizar y proponer puntos de vista sobre los efectos que produce la participación en programas o actividades artísticas en individuos y comunidades. En ella se da cuenta de los aspectos más significativos observados. Esto permite estar al tanto del alcance que tiene una organización o política cultural sobre sus beneficiarios, conociendo los aspectos en que se ha actuado adecuadamente y aquellos en que se debe mejorar o profundizar. Dicho lo anterior, siendo consciente de los efectos que produce su intervención se torna un desafío potenciar o reorientar la labor de la organización, con el fin de lograr una mejor gestión.

## Bibliografía

- Adorno, T. W. y Horkheimer, M. (2003). *Dialéctica de la ilustración*. Madrid: Trotta.
- Antoine, Cristian (2009). *Audiencias y Consumo Cultural en Chile. ¿Tópico o Justificación de un Modelo de Democratización de la Cultura: 1990-2005?* Revista Representaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad, Universidad de Santiago, Año 2, Nº 5, Págs. 65-83.
- Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.
- Belfiore, Eleonora (2002). *Arts as a Means of Alleviating Social Exclusion: does it Really Work? A Critique of Instrumental Cultural Policies and Social Impact Studies in the UK*. International Journal of Cultural Policy, 8 (1), 91-106.
- Belfiore, Eleonora y Bennett, Oliver (2010). *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 40, 324-327.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Researching the social impact of the arts: literature, fiction and the novel*. International Journal of Cultural Policy, 15 (1), 17-33.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Determinants of Impact: Towards a Better Understanding of Encounters with the Arts*. Cultural Trends, 16 (3), 225-275.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Rethinking the Social Impacts of the Arts*. Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick, UK.
- Benjamin, Walter (2003). *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*. México D.F.: Itaca.
- Bourdieu, Pierre (2002). *Las reglas del arte: génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Meditaciones pascalianas*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Burton, Christine y Janette Griffin (2006). *Investigating social impacts of small museums in local settings: implications for policy making*. Obtenido en: <http://audience-research.wikispaces.com/file/view/Paper+for+ICCP+--+JG+and+CB.pdf> (Abril, 2011).
- Catalán, Carlos y Giselle Munizaga (1986). *Políticas culturales estatales bajo el autoritarismo en Chile*. Santiago: Centro de Indagación y Expresión Cultural y Artística.
- Duxbury, Nancy (2003). *Cultural Indicators and Benchmarks in Community Indicator Projects: Performance Measures for Cultural Investment?* Department of Canadian Heritage, Strategic Research and Analysis.

- Foxley, Ana María y Tironi, Eugenio, Eds. (1994). *La cultura chilena en transición: 1990-1994*. Santiago de Chile: Ministerio Secretaría General de Gobierno, Secretaría Comunicación y Cultura.
- Galloway, Susan (2009). *Theory-based evaluation and the social impact of arts*. *Cultural Trends*, 18 (2), 125-148.
- Garretón, Manuel Antonio (2008). *Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile*. En Albino Rubim y Rubens Bayardo, eds. *Políticas Culturais na Ibero America*. Salvador Bahia: Editora da Universidade Federal da Bahia.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Estado y política cultural: fundamentos de una nueva institucionalidad*. Santiago: FLACSO.
- Gordon, John C. y Helen Beilby-Orrin (2006). *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Güell, Pedro y Tomás Peters, Eds (2012). *La trama social de las prácticas culturales. Sociedad y subjetividad en el consumo cultural de los chilenos*. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Güell, Pedro y Tomás Peters (2011). *Combinaciones y secuencias: apuntes para una metodología de evaluación de proyectos y políticas culturales*, en Bárbara Negrón y María Inés Silva, Eds. *Políticas culturales: contingencia y desafíos*. Santiago: Observatorio de Políticas Culturales, N°1.
- Guetzkow, Joshua (2002). *How the Arts Impact Communities: An introduction to the literature on arts impact studies*. Princeton University.
- Hallam, Susan (2010). *The power of music: Its impact on the intellectual, social and personal development of children and young people*. *International Journal of Music Education* , 28 (3), 269-289.
- Harrington, Austin (2004). *Art and Social Theory*. London: Polity Press.
- Heinich, Nathalie (2002). *La sociología del arte*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- INJ (Instituto Nacional de la Juventud) (1994). *Primer informe nacional de Juventud*. Santiago de Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación.
- Jackson, et al. (2003). *Art and Culture in Communities: A Framework for Measurement*. Washington: The Urban Institute.
- Jermyn, Helen (2001). *Arts and social exclusion: a review prepared for the Arts Council of England*. Obtenido en:

<http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/documents/publications/298.doc> (Abril, 2011)

Landry, C., et al. (1993) *The Social Impact of the Arts: A Discussion Document* (Comedia, Bournes Green, Stroud).

Martuccelli, Danilo (2009). *Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne? Pour quoi, pour qui, comment?* Sociologie et sociétés, Volume 41, Nº 1, p. 15-33.

\_\_\_\_\_ (2006). *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*. Paris: Ediciones Armand-Colin.

Matarasso, Françoise (1997). *Use or Ornament? The social impact of participation in the arts*. Comedia.

Maughan, Christopher y Franco Bianchini (2004). *The economic and social impact of cultural festivals in the east midland of England*. London: Arts Council England.

Merli, Paola (2002). *Evaluating the social impact of participation in arts activities. A critical review of Francois Matarasso's "Use or Ornament?"* International Journal of Cultural Policy, 8 (1), pp. 107-118.

Navarro, Arturo (2006). *Cultura: ¿quién paga?: gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*. Santiago: Ril Editores.

Negrón, Bárbara, ed. (2005). *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*. Santiago: LOM y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Negrón, Bárbara y Eduardo Carrasco, Eds. (2006), *La cultura durante el período de transición a la democracia. 1990-2006*. Santiago: Ediciones del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Newman, T., Curtis, K., & Stephens, J. (2001). *Do community-based arts projects result in social gains? A review of literature*. Obtenido en: <http://www.barnardos.org.uk/commarts.pdf>

Nicolas, Yann (2007). *Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle*. Paris: Culture méthodes.

Peters, Tomás (2010). *La afinidad electiva entre consumo cultural y percepción sociocultural: el caso de Chile*. Revista Signo y Pensamiento, vol. XXIX, núm. 57, pp. 216-235.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2002). *Nosotros los chilenos. Un desafío cultural*. Santiago de Chile: PNUD.

Ramsey White, Tabitha y A-M. Hede (2008). *Using Narrative Inquiry to Explore the Impact of Art on Individuals*. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 19-35.

Ramsey White, Tabitha y Rentschler, Ruth (2005). *Toward a new understanding of the social impact of the arts*, en Colbert, Francois (Eds), AIMAC 2005: Proceedings of the 8th International Conference on Arts & Cultural Management, HEC, Montreal, Montreal, Quebec

Reeves, Michael (2001). *Measuring the economic and social impact of the arts: a review*. Obtenido en: <http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/documents/publications/340.pdf> (Abril, 2011)

Stanley, Dick (2001). *Beyond Economics: Developing Indicators of Social Effects of Culture*. Proceedings of the International Symposium on Culture Statistics. Montreal: UNESCO.

Subercaseaux, Bernardo (2006). *Cultura y Democracia*, en Negrón, Bárbara y Eduardo Carrasco, Eds. (2006), *La cultura durante el período de transición a la democracia. 1990-2006*. Santiago: Ediciones del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Throsby, David (2004). *Assessing the impacts of a cultural industry*. Journal of Arts Management, Law and Society , 34 (3), 188-204.

Turner, Victor (1973). *Simbolismo y ritual*. Lima: Ed. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Valenzuela, Eduardo (1992). *Movimiento Juvenil en la transición*. En: Cristián Parker y Pablo Salvat, Eds. (1992). *Formación cívico-política de la juventud. Desafío para la democracia*. Santiago: Las producciones del Ornitorrinco.

Weinstein, José (1988). *Los jóvenes pobladores en las protestas nacionales (1983 – 1984). Una visión sociopolítica*. Santiago de Chile: CIDE.

Williams, Deidre (1997) *How the Arts Measure Up, Working Paper*. Comedia, Bournes Green, Stroud.

\_\_\_\_\_ (1996). *Creating Social Capital*. Adelaide: Community Arts Network of South Australia.

Winchester, Joanna (2004). *Measuring the cultural, economic and social impacts of the arts in Australia*. Sidney: University of Technology.

Wolff, Janet (1997). *La producción social del arte*. Madrid: Istmo.

# Bienestar y Satisfacción subjetiva (SS), Fortalecimiento de capacidades (FC) en la evaluación de políticas públicas de la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

Andrea Peroni<sup>□</sup>, Natalia Yáñez<sup>ª</sup>

## Resumen

La evaluación de políticas públicas expresa una preocupación por que las intervenciones logren resolver los problemas públicos hacia los cuales han sido orientadas. En Chile, la evaluación institucional está a cargo de la DIPRES. Las dos líneas principales de evaluación sistemática de los programas de gobierno que implementa la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile (Evaluación de Programas Gubernamentales y Evaluación de Impacto) son utilizadas como marco de referencia y ejemplo a la hora de desarrollar y llevar a cabo prácticas evaluativas en Chile y en países vecinos. Dicha práctica se reconoce y valora en la región, en cuanto modo de hacer, metodologías y perspectivas generales de la evaluación vinculadas a la gestión. Sin embargo, no se ha cuestionado la labor que desempeñan desde una mirada reflexiva, buscando enfoques que consideren explícitamente el bienestar, subjetividad y Fortalecimiento de Capacidades (FC) de los sujetos beneficiarios de los programas como criterios a incluir en la tarea evaluativa.

El artículo se orienta a dilucidar la inclusión o no inclusión de estas dimensiones. Así, se pretende responder las siguientes interrogantes: ¿Es posible identificar la inclusión de dimensiones subjetivas y de bienestar en los criterios orientadores de los modelos de evaluación de programas públicos de la DIPRES? ¿Se incluye el Fortalecimiento de Capacidades (FC) y Bienestar Subjetivo (BS) en las Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG) y Evaluación de Impacto (EI) de DIPRES?, ¿Cuáles son sus posibilidades de desarrollo dentro del modelo actual? Se sostiene que es de gran relevancia examinar la existencia de los criterios subjetivos mencionados, debido a que podrían aportar con información nueva y complementaria a la que ya se posee, posibilitando una mejora en el análisis, la implementación y evaluación de políticas públicas en nuestro país, y finalmente con la satisfacción de las necesidades de la población.

**Descriptor:** Evaluación de políticas públicas, Bienestar Subjetivo (BS), capacidades, Dirección de Presupuesto de Chile (DIPRES).

---

<sup>□</sup> Socióloga, Dra © Estudios Americanos, USACH. Núcleo de Políticas Públicas, Universidad de Chile. Red Chilena de Evaluación

<sup>ª</sup> Socióloga Universidad de Chile. Núcleo de Políticas Públicas, Universidad de Chile  
Mail de contacto: [natalia.yanez.ruiz@gmail.com](mailto:natalia.yanez.ruiz@gmail.com)

## Introducción

La investigación a presentar, se propone indagar si las principales líneas de evaluación gubernamental de políticas públicas, Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) y Evaluación de Impacto (EI) implementadas por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile (DIPRES) integran criterios subjetivos en su análisis del desempeño de los programas, tales como Bienestar Subjetivo (BS), Fortalecimiento de Capacidades (FC) y Satisfacción Subjetiva (SS).

Las preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son las características del modelo de evaluar de la DIPRES?, ¿qué criterios, qué metodologías de recolección de información, qué indicadores, permiten mejorar el análisis y la evaluación de las políticas públicas chilenas?, ¿cuáles son los elementos del modelo que permiten incorporar la dimensión subjetiva y mejorar la evaluación de las políticas públicas chilenas?

Muchas sociedades han definido como uno de sus objetivos fundamentales el progreso. La pregunta que surge es ¿qué se entiende por progreso? Es un concepto con múltiples definiciones, entre ellas “ir hacia adelante”, “avanzar, adelanto, perfeccionamiento”, “desarrollo”. Existen muchas formas de avanzar hacia el progreso. La selección del camino a seguir es tarea de cada sociedad.

El progreso implica cambios sociales. Millán sostiene, que en sus inicios, para observarlo y analizarlo era necesario elegir un objeto observable y cuantificable. Surgía la necesidad de construir formas de medir el desempeño social para lo que se seleccionó la riqueza, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB). Así, el desempeño de la actividad económica era lo relevante de analizar como indicador del progreso. (MILLÁN, 2011)

Sin embargo, a poco andar, la empiria evidenció que la riqueza y los criterios económicos no eran suficientes para alcanzar el progreso de las sociedades: “(...) *la producción de riqueza era la indicación inequívoca de que se*

*alcanzaba una mejor vida para todos. Pero tal asunción trajo pronto sus lecciones: problemas de distribución, crecimiento heterogéneo, incremento de riesgos, deterioro del ambiente, desigualdad, exclusión, pobreza, entre otros” (MILLÁN, 2011:20)*

Los hechos gatillaron el surgimiento de una nueva propuesta para concebir y medir el progreso. Mariano Rojas, economista dedicado al estudio de la calidad de vida, sostiene que el progreso es el logro de un mayor nivel de satisfacción y bienestar de las personas. Este enfoque, denominado, del Bienestar Subjetivo (BS), es contrario a los enfoques de presunción<sup>36</sup> e imputación<sup>37</sup>.

Siguiendo a Rojas, la política pública está orientada a buscar un mayor bienestar de la población. Para dar cuenta esta contribuye a que las personas aumenten su bienestar, evalúan su desempeño utilizando determinados indicadores objetivos: nivel de ingreso, tasa de crecimiento anual, posesión de bienes duraderos, acceso a servicios públicos. (ROJAS, 2003)

Ahora bien, como los criterios seleccionados para dar cuenta del estado de avance de las sociedades hacia el progreso pertenecían al ámbito de la economía; estos mismos indicadores se utilizaron para medir el desempeño de las políticas públicas implementadas por los países.

Por ello, es importante analizar y plantear interrogantes en torno a la práctica evaluativa institucionalizada en Chile: ¿Es posible identificar la inclusión de dimensiones subjetivas y de bienestar en los criterios orientadores de los modelos de evaluación de programas públicos de la DIPRES? ¿Qué reflexiones surgen de este análisis?

Para efectos del artículo, es de interés examinar la inclusión/no inclusión de criterios que se aproximen a este enfoque, brindando protagonismo a la

---

<sup>36</sup> Reconoce que el bienestar es algo que las personas experimentan. La forma en que se experimenta el bienestar se construye en base a supuestos, utilizando teorías sobre la naturaleza y el comportamiento humano.

<sup>37</sup> Enfoque en que los expertos son los encargados en definir qué es el bienestar y cómo se mide.

experiencia que las propias personas declaran, ya que se considera que en la evaluación de política pública, esta debiera ser una dimensión a incluir.

Las preguntas de investigación que guían el estudio, son las siguientes: ¿Se incluyen criterios subjetivos, tales como Fortalecimiento de Capacidades (FC), Bienestar Subjetivo (BS) y Satisfacción Subjetiva (SS) en las Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG) y Evaluación de Impacto (EI) de DIPRES?

### **Bienestar Subjetivo (BS), Capacidades (FC) y Satisfacción Subjetiva (SS)**

A continuación se presentan las definiciones teóricas y operacionales de los conceptos Bienestar Subjetivo (BS), Fortalecimiento de Capacidades (FC) y Satisfacción Subjetiva (SS). El objetivo de su conceptualización es proporcionar al lector la información necesaria para comprender exactamente qué indicadores se buscaron en los modelos de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) y Evaluación de Impacto (EI).

**Tabla 7: Definiciones teóricas conceptos utilizados**

Bienestar Subjetivo (BS)	Declaración que la propia persona hace de su bienestar general. Corresponde a una evaluación integral sobre su vida. (Rojas, 2011)
Capacidades	Herramientas intangibles que permiten a las personas valerse por sí mismas y tener la posibilidad real de lograr sus proyectos de vida (Alkire, 2008)
Satisfacción Subjetiva (SS)	Comparación entre las expectativas que una persona posee con respecto a distintos temas relacionados a los programas evaluados y el desempeño real que estos tienen.

Ahora bien, aplicando los enfoques teóricos presentados a la realidad de la investigación, se entenderá lo siguiente para cada criterio:

- ***Bienestar Subjetivo (BS)***: Para efectos del análisis, se considerará que se incluye el Bienestar Subjetivo (BS) como criterio de evaluación cuando se realice la siguiente pregunta a los participantes de los programas: ¿Cuán feliz lo hizo a usted participar en el programa? En términos prácticos, no es necesario que se plantee la pregunta textual, sino más bien lo que interesa es que se haga mención a la felicidad de los participantes de los programas.
- ***Fortalecimiento de Capacidades (FC)***: Se entenderá como “capacidades” herramientas intangibles que permiten a las personas valerse por sí mismas y tener la posibilidad real de lograr sus proyectos de vida. Por tanto, Fortalecimiento de Capacidades (FC), correspondería a contribuir a desarrollar estas herramientas.
- ***Satisfacción Subjetiva (SS)***: Se entenderá como Satisfacción Subjetiva (SS), la consulta a las personas beneficiarias sobre la percepción que tienen de una serie de aspectos vinculados al programa evaluado.

## **La Evaluación en la Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Chile.**

A modo introductorio y con el objetivo de contextualizar al lector, se describirá a grandes rasgos, la labor realizada por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile en la evaluación de programas de gobierno.

La Dirección de Presupuestos (DIPRES) posee dos líneas de evaluación de programas públicos, la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) y Evaluación de Impacto (EI). Ambas modalidades pertenecen al Programa de Evaluación de Programas (PE) implementado por esta institución.

DIPRES posee un rol principal en cuanto a evaluación de programas públicos en el país. Ha desempeñado una importante labor. Un entrevistado señala, *“Ahora, para ser franco y bien riguroso, la verdad es que Chile no habría avanzado en los procesos de evaluación de programas si no hubiera sido por el impulso de la DIPRES (...)”* (EXPERTO, 2011).

En 1997 la Dirección de Presupuestos creó y comenzó a implementar el modelo de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG). Los objetivos de la evaluación permanente de los programas de gobierno son dos: hacer presupuesto por resultados<sup>38</sup> para saber en qué se gastan los recursos del Estado, si se están gastando de la mejor manera posible; e incorporar la visión de control de gestión en los organismos públicos. Hasta ese entonces, no existía una herramienta de seguimiento permanente para dichas instituciones.

Durante el año 2001, implementan una nueva modalidad de evaluación, la Evaluación de Impacto (EI), orientada a evaluar los cambios que generan los programas de gobierno en la población beneficiaria, en comparación con la situación inicial en que éstos se encontraban (Banco Mundial, 2005). Su mirada se centra en los resultados de corto, mediano y largo plazo del programa en relación a los criterios de eficiencia y eficacia. (Banco Mundial, 2005).

Ambas modalidades de evaluación son complementarias. La metodología del EPG corresponde a una evaluación del diseño, control de gestión y resultados a nivel de producto de un programa, utilizando como guía orientadora la matriz de marco lógico. Es una mirada exhaustiva al diseño, que da cuenta si el programa está bien definido para llegar a cumplir sus objetivos: si es coherente y lógico en sí mismo.

Al evaluar un programa público con esta metodología se indaga lo siguiente: el programa con esta definición, con esta forma de operar, con esta

---

<sup>38</sup> Su objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público. Para alcanzar dichos objetivos, se asocia la asignación y el uso de recursos de una institución determinada con el resultado de la evaluación de su gestión.

planificación anual, con recursos humanos y esta distribución de funciones, ¿es posible que se logren los objetivos planteados?

La metodología de la EI va más allá, los criterios de evaluación se complementan con la evaluación del diseño, eso sí, orientados a los beneficiarios. Al evaluar el impacto de un programa con esta metodología se intenta responder, entre otras interrogantes, lo siguiente: ¿el programa contribuyó a resolver el problema detectado?, ¿los potenciales beneficiarios del programa fueron realmente beneficiados? (Banco Mundial, 2005).

La EPG es un proceso evaluativo más bien breve. Cada programa tiene 6 meses para ser evaluado, ya que los informes finales de evaluación tienen que estar terminados en Junio, antes de la formulación de la Ley de Presupuestos. La tarea evaluativa está a cargo de un panel de evaluadores externos, profesionales con experiencia tanto en investigación evaluativa como en los temas relacionados al programa a evaluar. Uno de los tres profesionales es el coordinador del panel. Los evaluadores que lo conforman no se conocen entre ellos y el principal criterio para su selección es que sean expertos en evaluación, valorando las competencias técnicas.

La EI es un proceso que toma más tiempo que el EPG, entre 12 y 18 meses aproximadamente. Son llevadas a cabo por Universidades o Consultoras, seleccionadas a través de procesos de concurso o licitaciones. Requieren de bastante más investigación en terreno que los EPG: aplicación de encuestas, entrevistas y focus group a los actores involucrados en el programa (especialmente a los beneficiarios).

## **Metodología**

La investigación utiliza 3 métodos de recolección y análisis de información: revisión documental, análisis de contenido de documentos, entrevistas. Se considera que cada técnica contribuye con información diferente y complementaria, lo que aportaría a la riqueza de los resultados finales.

De acuerdo a esto, se siguieron cuatro caminos. El primero de ellos constó de revisión de información secundaria sobre las formas de evaluar, metodologías, procedimientos, actores involucrados e instrumentos utilizados en la línea Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) y Evaluación de Impacto (EI). El segundo, entrevistas a actores claves que conocen estos modelos evaluativos de DIPRES, desde “el hacer”. El tercero, un seguimiento de evaluaciones de un programa bajo la línea de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) y otro bajo la línea de Evaluación de Impacto (EI). El cuarto, de revisión de informes finales de 10 Evaluaciones de Impacto (EI).

Ahora bien, para identificar presencia/ausencia de criterios subjetivos y de Fortalecimiento de Capacidades (FC) en evaluaciones de impacto realizadas, se analizaron informes finales de de esta modalidad evaluativa. Las áreas de las evaluaciones de programas analizados son las siguientes:

- 4 programas del área de emprendimiento y fomento
- 4 programas orientados a la capacitación
- 2 programas de vivienda
- 1 programa del área de salud
- 1 programa de participación ciudadana

La interrogante que debe surgir al lector es ¿por qué sólo Evaluaciones de Impacto? Porque se considera, a priori, que por su formato y modalidad<sup>39</sup> sería más factible encontrar la inclusión de los criterios buscados en este tipo de evaluaciones.

Se seleccionaron programas ligados al emprendimiento y fomento, capacitación, vivienda, salud y participación, debido principalmente a dos razones: primero, porque se considera que este tipo de programas apunta a fortalecer capacidades de sus beneficiarios, desarrollando habilidades ellos. Segundo, porque se estima que sería de menor complejidad visualizar criterios subjetivos de

---

<sup>39</sup> Esta modalidad tiene más tiempo para ser desarrollada, incluye recolección de información y consulta a los beneficiarios, mide distintos niveles de resultado y está orientada al impacto que el programa generó en la población objetivo.

evaluación en este tipo de programas, ya que generalmente se incluyen aspectos de percepción de sus participantes.

En cada uno de los informes finales de evaluación se revisarán los objetivos planteados, la presentación de resultados intermedios, finales y de impacto, así como la medición global del desempeño. La elección de estas secciones radica en que es necesario conocer los objetivos de cada programa, para así poder vincularlos con los aspectos que posteriormente se evalúan.

No se revisan los resultados a nivel de productos porque estos dan cuenta más bien del cumplimiento/no cumplimiento de actividades que planificó el programa.

Lo interesante para la investigación presentada son los resultados intermedios<sup>40</sup> y de impacto<sup>41</sup>, que en teoría están vinculados estrechamente al bienestar de los beneficiarios.

Por último, se analiza el apartado de mediciones globales del desempeño<sup>42</sup>, porque es esta sección la que permite, finalmente, concluir sobre el desempeño completo del programa. Lo incorporado estrictamente en esta sección es lo que da pie a la toma de decisiones concluyentes.

## **Del análisis de la eficiencia/eficacia, a la incorporación de la subjetividad**

A nivel de formato de evaluación y criterios mínimos a incluir estipulados por DIPRES para las dos líneas de evaluación revisadas, tanto el bienestar y Satisfacción Subjetiva (SS), como el Fortalecimiento de Capacidades (FC) de los beneficiarios se invisibiliza: no son criterios relevantes a priori para evaluar programas públicos.

---

<sup>40</sup> Corresponden a cambios en el comportamiento de los participantes de un programa determinado producto de su participación en este.

<sup>41</sup> Son cambios posteriores a los resultados intermedios. Resultados a nivel de propósito o fin del programa. Implican cambios sustentables en la vida de las personas que participaron en un determinado programa, son perdurables en el tiempo.

<sup>42</sup> Asociación de los resultados finales o de impacto de un programa con sus costos monetarios.

Una vez evidenciado lo anterior, se procedió a indagar si al menos ha habido intentos de inclusión de dichos criterios. Para esto, como se mencionó anteriormente, se realizó un seguimiento a dos programas evaluados.

### **Estudio de caso n°1: Programa Participación Ciudadana, línea de Evaluación de Programas Gubernamentales.**

A partir del análisis del informe final de evaluación y de las entrevistas a actores claves que participaron en el proceso de evaluación del Programa Participación Ciudadana, se puede dar cuenta que tampoco se incluyen criterios de bienestar y Satisfacción Subjetiva (SS) ni de Fortalecimiento de Capacidades (FC) en la evaluación del programa. A pesar que dentro de su objetivo principal se encuentra implícito, estas dimensiones no se recogen, ya que la evaluación se concentra en la verificación del cumplimiento de actividades y entrega de servicios que se propuso el programa.

A pesar que los formatos de las evaluaciones EPG son estándar, los profesionales de DIPRES sostienen que estos pueden adecuarse al programa en particular evaluado, y por tanto, si el programa permite que se observen aspectos más subjetivos, está la oportunidad de hacerlo *“(...) los términos de referencia de nosotros yo encuentro que son bien amplios del tipo de análisis que tú puedes hacer después, da cabida y permite adaptarse al tipo de programa que uno va a evaluar. Entonces si es un programa más de tipo social, puedes mirar temas más subjetivos, te lo permite de todas maneras.”* (PROFESIONAL DIPRES 2, 2010). Sin embargo, estos criterios no son recogidos en la evaluación del programa participación ciudadana.

La interrogante es por qué no se incluyen, si el programa efectivamente posibilita la inclusión de los mismos. Una posible respuesta es que no sea el foco de interés el recoger este tipo de información, ya que lo relevante es verificar que

se cumplan las actividades planificadas y se gasten adecuadamente los recursos públicos.

Ahora bien, los indicadores de resultado y la información estadística que se utiliza en los formatos de Evaluación de Programas Gubernamentales, no da a conocer cuánto afecta/influye ese programa en el bienestar de las personas participantes. Uno de los expertos en políticas públicas y evaluación expresa: *“la DIPRES recoge poco los temas sustantivos y más bien ellos están asociados a parámetros de rendimiento financiero con todos estos modelos racionales que están detrás pero, la pregunta final y que se entronca mucho con el tema del vector subjetivo, es si el ciudadano ha resuelto el problema, si el ciudadano está mejor”* (EXPERTO, 2011)

Estos indicadores de resultados, sí dan cuenta de la realización y efectivo cumplimiento de una serie de actividades que contemplaba el programa para su implementación. Sin embargo, dicha realización de actividades no implica necesariamente que se haya cumplido con el propósito del programa, al no reflejar la real incidencia del programa en el Bienestar Subjetivo (BS) de las personas participantes. A propósito, uno de los entrevistados señala, *“Esto es igual que el correo electrónico que te llega a ti y que te pide una confirmación. Tú le haces la confirmación y lo que le llega al otro le confirma solamente que el correo fue mostrado. No necesariamente leído, no necesariamente comprendido. Entonces falta esa segunda parte”* (RESPONSABLE PROGRAMA EVALUADO, 2011)

De esta forma, se confirma que DIPRES observa la cobertura, no necesariamente la calidad integral de la propuesta programática. Se concentran en los niveles de observación directa: el cumplimiento de las actividades programadas en el diseño y de la pertinencia en el gasto de su presupuesto estimado.

En conclusión, el formato y la modalidad de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) por sus características y objetivos, no da cabida al bienestar y Satisfacción Subjetiva (SS) ni tampoco al Fortalecimiento de

Capacidades (FC). Por consiguiente, y dado los hallazgos realizados, se decidió no seguir el análisis en la línea EPG y continuar la investigación con la Evaluación de Impacto.

Ahora bien, se intuye a priori, que en la modalidad de Evaluación de Impacto existiría un espacio para criterios subjetivos, de satisfacción y de Fortalecimiento de Capacidades (FC); ya que al análisis se enfoca en los resultados que el programa provocó en las personas beneficiarias. Por esta razón, se realizó un estudio de caso a la evaluación realizada al Programa Mujeres Jefas de Hogar (PMJH). Posteriormente, se analizaron 12 informes finales de diversos programas.

## **Estudio de caso n°2: Programa Mujeres Jefas de Hogar, línea de Evaluación de Impacto (EI)**

Al contrario de lo sucedido en la investigación de la modalidad EPG de evaluación, el programa EI analizado incluyó aspectos relacionados al Fortalecimiento de Capacidades (FC) y Satisfacción Subjetiva (SS) como criterios de evaluación del programa, no así el Bienestar Subjetivo (BS).

Esta inclusión no fue obligatoria, al no estar dentro del formato de evaluación de impacto institucional. Sin embargo, se incorporaron debido a tres razones:

- porque eran ad hoc con el objetivo central del programa. De acuerdo a lo señalado por una profesional de DIPRES, *“el programa se evalúa a su propio mérito y en función de sus objetivos declarados. En la medida que uno de los objetivos o los componentes de un programa, por ejemplo el de las jefas de hogar, es entregar cierta habilitación a las jefas de hogar, y esa habilitación para estar en condiciones de obtener un empleo y ojalá un empleo de calidad, esa habilitación que tiene que ver con lo que el*

*programa entrega, claro, efectivamente puede estar generando un Bienestar Subjetivo (BS) (...)*" (JEFA EVALUACION DIPRES, 2011)

→ porque la consultora encargada de la evaluación propuso formas de medición de esos criterios. Así, una de las entrevistadas sostiene, *"el tema es que el formato DIPRES lo permite, o cualquier formato lo permite y depende ahí de los investigadores y de hecho nosotros, si vos mirás la matriz de variables buscadas, incluye dentro de resultados intermedios y de resultados finales ese tipo de variables"* (EVALUADORA, 2011).

→ porque SERNAM aportó con lo que según su experiencia y su entender era relevante y necesario evaluar. *"logramos que el autoestima lo consideraran, lo consideraran como parte del tema que es importante para el mundo laboral (...)"* (EVALUADA, 2011)

Al respecto, una de las evaluadoras de programas, señala *"Nosotros proponemos las variables. En la evaluación DIPRES, sin embargo, uno tiene al propio programa que está en evaluación que también hace propuestas y que se mira a sí mismo y que también tiene hipótesis de dónde el programa debería impactar"* (EVALUADORA, 2011)

En síntesis y de acuerdo a lo señalado por los actores claves, la Evaluación de Impacto estaría en condiciones de incorporar al análisis aspectos de bienestar y Satisfacción Subjetiva (SS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) en los programas a evaluar. Esta inclusión depende, del tipo de programa y los objetivos que se plantea, de la habilidad y creatividad de los evaluadores para diseñar formas de medirlo, y del incentivo de las contrapartes de ministerios y servicios que manifiestan cuáles deberían ser, según su mirada, aspectos importantes a evaluar en el programa<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> La jefa de estudios de la institución evaluadora del PMJH<sup>43</sup>, sostiene *"(...) nosotros hicimos un índice que tenía que ver con la valoración de la mujer...bueno sí, había indicador de autoestima, de salud mental, pero*

En la lectura del informe final de evaluación, se evidencia que junto a los resultados finales referentes a la empleabilidad de las mujeres participantes del programa, es posible identificar resultados intermedios que van más allá de la mera dimensión laboral. Se indica que la participación de las mujeres en el programa MJH incide en aspectos de sus vidas personales, familiares y sociales.

A su vez, la evaluación identifica impactos en las siguientes variables: niveles de autoestima y autoconfianza; aspectos de salud mental; actitudes de género relativas a la percepción de la relación entre trabajo femenino, vida familiar y desarrollo personal. Señalan que se denota “un nítido impacto del programa sobre tres importantes dimensiones psicosociales: autoestima, salud mental y actitud hacia el trabajo femenino, vida familiar y desarrollo personal” (DIPRES a , 2010).

En la sección “Medición global del desempeño<sup>44</sup>” indican que “en consecuencia (...) el PMJH muestra una relación costo-efectividad razonable, en especial si se considera que los otros beneficios adicionales que hacen al “mix” de impacto, no están dimensionados en esta comparación” (DIPRES a, 2010:24).

La aseveración da cuenta que dentro de la evaluación se recogen criterios de Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) de las mujeres participantes, sin embargo, a la hora de medir el desempeño general del programa no lo cuantifican en medidas monetarias, por lo que quedan fuera de las medidas globales del desempeño. La razón que dan en el informe es que “(...) el mix de impactos dificulta el uso de indicadores de costo-efectividad.” (DIPRES, 2010)

De esta manera, se puede concluir que el formato (o términos de referencia establecidos por DIPRES) de evaluación de impacto, por sus características, no

---

*hay otro que tenía que ver con la actitud de las mujeres hacia la vida familiar, el desarrollo personal, como la propia actitud unía estas cosas. Bueno y curiosamente todos estos programas donde primero impacta es en estos aspectos subjetivos, absolutamente. Cambiar la relación de la persona consigo misma, con el mundo, con su familia, la manera de poder interactuar con los hijos, ayudarlos en una tarea, sentir que son valorados de otra manera.” (EVALUADORA, 2011)*

<sup>44</sup> Corresponde a una sección de los informes evaluativos de DIPRES. Su objetivo es relacionar los costos del programa con los resultados e impactos que obtuvieron los beneficiarios al participar en este.

permite darle peso a los criterios subjetivos y de Fortalecimiento de Capacidades (FC), pero sí es posible incluirlo dependiendo de los factores antes mencionados. En otras palabras, se ocupa un modelo de evaluación estándar que no incluye como obligatorio de observar aspectos más subjetivos, por tanto, en general no los contiene.

Cabe destacar que en el capítulo “Justificación de la continuidad del programa”, se utiliza como argumento el Fortalecimiento de Capacidades (FC) y aspectos de Bienestar Subjetivo (BS) de las mujeres participantes, para recomendar su continuidad: *“el impacto general del programa sobre la generación de activos en el ámbito psicosocial, de participación social y de condiciones de empleabilidad o pre-empleo”* (DIPRES, 2010:25), *“La alta satisfacción de las usuarias y su percepción de contribución a aspectos significativos de su vida personal, familiar y laboral.”* (DIPRES, 2010:25)

## **Análisis informes finales de Evaluaciones de Impacto (EI).**

A pesar de lo estándar del formato de evaluación de impacto diseñado por DIPRES, fue posible encontrar de manera latente criterios de Fortalecimiento de Capacidades (FC) en las evaluaciones de los programas analizados. Sin embargo, se incorporan en la minoría de los informes finales de evaluación y sus resultados no son concluyentes, ya que no se vincula con el análisis costo-beneficio, información que es usada posteriormente como insumo para la toma de decisiones.

La Satisfacción Subjetiva (SS) se incorpora en mayor medida que el Fortalecimiento de Capacidades (FC). La mayor frecuencia de aparición, en todo caso, no sorprende, ya que las preguntas de satisfacción se realizan a los beneficiarios de los programas en todas las Evaluaciones de Impacto (EI). Por tanto, la probabilidad que existan indicadores de satisfacción subjetiva es más alta.

Por último, no se evidenció la inclusión del Bienestar Subjetivo (BS) en ninguno de los informes finales de evaluación.

La tabla presentada a continuación, grafica para cada programa la frecuencia de aparición de los tres criterios buscados:

**Tabla 8: Frecuencia de aparición BS, FC y SS en informes finales de Evaluación de Impacto**

<b>Programa</b>	<b>Aspectos BS</b>	<b>Aspectos FC</b>	<b>Aspectos SS</b>
<b>Chile Barrio</b>	0	3	14
<b>Chilecalifica</b>	0	1	2
<b>Desarrollo local y Desarrollo comunas pobres</b>	0	0	7
<b>Fomento CORFO</b>	0	0	0
<b>Mejoramiento urbano</b>	0	2	2
<b>Nivelación de competencias laborales</b>	0	3	4
<b>Perfeccionamiento docente</b>	0	0	0
<b>Programas de Microemprendimiento</b>	0	4	4
<b>Promoción para la participación, Aquí yo hablo, Desarrollo social, Proyectos innovativos, Convenios de Complementariedad</b>	0	5	9
<b>Reforzamiento de atención primaria a la salud</b>	0	1	0
<b>Total</b>	1	19	42

Fuente: elaboración propia

En suma, los resultados muestran que el criterio más integrado en las evaluaciones es la Satisfacción Subjetiva (SS), en desmedro del Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) ¿Cuál será la razón? ¿Será algo ex profeso o simplemente responde a las particularidades de evaluación de los programas seleccionados para el análisis?

La interrogante que surge entonces es la siguiente: ¿Son de interés estos criterios subjetivos para la evaluación que realiza la Dirección de Presupuestos?

A continuación, en la discusión de los resultados, se intentará dar respuesta a las de preguntas planteadas.

## **Discusión de los resultados. Posibilidades y limitaciones para la incorporación de la subjetividad, en el quehacer evaluativo de la Dirección de Presupuestos.**

Como ya se señaló, en los formatos de evaluación de ambas líneas analizadas no se solicita poner atención en ámbitos de Bienestar Subjetivo (BS), Satisfacción Subjetiva (SS) y de Fortalecimiento de Capacidades (FC) de los beneficiarios. Estos criterios no forman parte de los requisitos de la DIPRES.

Sin embargo, a pesar que no son requeridos formalmente, en algunos casos particulares si fueron incluidos. La incorporación, más bien voluntaria, permite pensar que el modelo de evaluación de DIPRES estaría en condiciones de integrarlos.

En el caso de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), no se aspectos subjetivos como parte de la evaluación de los programas, ya que se atienden prioritariamente al cumplimiento de las actividades programadas y su presupuesto asociado.

La situación es distinta para la Evaluación de Impacto, donde se evidenció la inclusión de Satisfacción Subjetiva (SS) en mayor medida y Fortalecimiento de Capacidades (FC) en ciertas ocasiones.

En este caso, la razón de la incorporación de aspectos vinculados a fortalecer capacidades se atribuye a tres factores: los objetivos planteados del programa se orientan al Fortalecimiento de Capacidades (FC), la institución evaluadora consideró relevante incluir estos criterios y generó formas de medirlos, la contraparte ministerial o servicios públicos insistieron en su inclusión. El primer factor se pudo comprobar tanto en el estudio de caso como en la revisión de informes finales de Evaluación de Impacto. Los otros dos factores sólo pudieron

ser identificados en el seguimiento de la evaluación del Programa Mujeres Jefas de Hogar (PMJH).

En cuanto a la revisión de informes finales de Evaluaciones de Impacto, se constata que no se incluye el Bienestar Subjetivo (BS) y en general son muy pocos los casos donde se incorpora el Fortalecimiento de Capacidades (FC) y Satisfacción Subjetiva (SS).

Cabe destacar la asociación existente entre la medición cualitativa de los resultados de los programas y la inclusión de criterios subjetivos. En estas mediciones se pregunta directamente a los beneficiarios su percepción del programa evaluado y del impacto que este provocó en sus vidas, no siendo siempre impactos relacionados estrictamente a los objetivos planteados. De esta manera, se refleja una mayor riqueza en este tipo de evaluaciones, porque permiten mirar más allá e incluyen, de otra manera distinta al enfoque de satisfacción de usuarios, el bienestar que provocó la participación de los usuarios en los programas, en múltiples variables y aspectos, no sólo las que son relevantes para DIPRES.

Lamentablemente, las técnicas cualitativas no están completamente validadas por DIPRES para dar resultados concluyentes de los programas. Es así como muchas veces la incorporación de Fortalecimiento de Capacidades (FC) se evidencia sólo en los resultados intermedios y/ resultados de impacto, quedando fuera de la Medición Global del Desempeño. También ocurre que son mencionadas en este apartado, pero de igual forma quedan fuera de lo relevante para DIPRES, ya que no pueden ser analizadas con fórmulas tipo costo-beneficio, o llevadas a indicadores cuantitativos.

Se cree que es relevante examinar la existencia de dichos criterios, debido a que pueden aportar con información nueva y complementaria a la que ya se tiene para mejorar el análisis y la evaluación de políticas públicas en nuestro país, y la resolución de las necesidades de los beneficiarios.

Para ello, es necesario complementar la metodología cuantitativa con la cualitativa, ya que la primera da luces, informa de manera agregada sobre el desempeño de los programas; mientras la segunda da respuesta a los por qué que surgen con la revisión de los datos cuantitativos. La triangulación metodológica sería de gran aporte en la evaluación de DIPRES.

Se piensa que si no se valida e incluyen las técnicas cualitativas en la evaluación, difícilmente se podrá saber el impacto real de los programas en los beneficiarios, especialmente en los aspectos Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC)<sup>45</sup>.

La dificultad de cuantificación de estos criterios, es un aspecto central que permite inferir por qué el Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) no son medidos en las evaluaciones. Primero, porque pertenecen a lógicas y racionalidades distintas. Segundo, porque están medidas con técnicas distintas, por tanto no es posible homologarlas.

Finalmente, y a pesar de lo estándar de los formatos de evaluación de DIPRES, fue posible, en casos muy particulares, evidenciar la inclusión de criterios más subjetivos y de Fortalecimiento de Capacidades (FC). Por lo tanto, las posibilidades de desarrollo dentro del modelo actual existen.

## **Rol y trayectoria de DIPRES**

Respecto al rol de DIPRES y la manera que consolidaron para evaluar programas de gobierno, se entiende el sentido de su metodología de evaluación, el por qué evalúan como evalúan. Es la Dirección de Presupuestos y por tanto, su mayor preocupación es velar por el adecuado gasto de los recursos públicos. "(...) ellos tienen una vocación, una misión concreta: son los que cuidan el presupuesto contra una determinada producción de bienes y servicios, si un programa

---

<sup>45</sup> Ya que la Satisfacción Subjetiva (SS) se incluye en alguna medida a través de las preguntas de satisfacción con aspectos de los programas que se les pide a los beneficiarios que respondan.

demuestra eficiencia, eficacia en esa dimensión, va a mantenerse, salvo que cambie la decisión política, que puede suceder cuando hay cambio de administración, o salvo que el rendimiento una vez evaluado, demuestre que, estamos botando plata, por lo tanto hay que buscar otra alternativa. A ese nivel la evaluación de la gestión sirve y es un insumo (...)" (RESPONSABLE PROGRAMA EVALUADO, 2011)

Se reconoce que DIPRES incluye en su modelo de evaluación otros criterios además de los ligados al presupuesto y el gasto, pero su preocupación final será el adecuado uso de los recursos relacionados a la planificación del programa. Siendo ésta su misión institucional, aquella que cumple con virtud.

De esta forma, la orientación de DIPRES para evaluar programas de gobierno es lejana a los criterios de Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) de las personas participantes en los programas que evalúa. Podría llegar a incorporar estas dimensiones, sin embargo, su foco principal y donde centra la atención no está ahí. Aquí comienza, entonces, la discusión sobre la pertinencia y la real responsabilidad que tiene DIPRES en estas áreas: ¿le corresponde evaluar criterios subjetivos? ¿es de utilidad para ellos incorporarlo?

## **Necesidad de transición en la labor de evaluación de DIPRES: de cobertura a calidad**

La Dirección de Presupuestos tiene una trayectoria consolidada en el ámbito de la evaluación de programas de gobierno, tanto en su modalidad EPG como EI. Durante estos años, masificó la evaluación, consolidó sus metodologías e instrumentos, por lo que se cree que la institución ya cumplió un ciclo, que podría denominarse "cobertura".

Se sostiene, en el presente estudio, y de acuerdo a la investigación realizada<sup>46</sup>, que es tiempo de pasar a una segunda fase, donde la principal preocupación sea evaluar la calidad de los programas de gobierno, ya no solo enjuiciarlos en términos de su cobertura. Es necesario pasar de una preocupación enfocada en el cumplimiento en entrega de bienes y servicios, a la preocupación de la calidad de la entrega de bienes y servicios, y en cuanto la intervención pública, si resuelve las necesidades de la población.

Por consiguiente, es factible incluir criterios de Bienestar Subjetivo (BS), Fortalecimiento de Capacidades (FC) y Satisfacción Subjetiva (SS) en formatos DIPRES, ya que sería un aporte a la evaluación actual, y permitiría evidenciar aspectos vinculados a la real satisfacción de las necesidades, fin último de la administración gubernamental.

Sin embargo, se establece una diferencia de factibilidad en la incorporación de los criterios subjetivos, de acuerdo al formato que se trate: Evaluación de Impacto (EI) o Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG). Las condiciones reales de inclusión son más factibles para el formato de Evaluación de Impacto (EI), ya que su objetivo central es medir el impacto que los programas de gobierno generaron en los beneficiarios. Actualmente, este impacto se mide sólo en algunas dimensiones de la vida de las personas, preferentemente relativas a lo económico. Es necesario ampliar la mirada hacia la multidimensionalidad de aspectos que

---

<sup>46</sup> De acuerdo a esto, uno de los entrevistados señala: *“Ahora, yo creo que como tú dices, se cumplió esa etapa de masificación de la cobertura y toca pasar a una segunda etapa, donde el problema está puesto en la calidad de las soluciones, ya no si la gente tiene cobertura del AUGE, o si los consultorios dan horas o no, sino que, si la población va a mejorar su condición de salud. Problemas que yo creo que no han sido atendidos. Es efectivamente el paso que hay que dar. Y son acumulativos, o sea que no hay que dejar algo al lado para hacer otra cosa. O sea seguir viendo que las actividades se cumplan, que las platas se gasten en lo que se tengan que gastar, pero además de eso habría que agregarle una pequeña cosa que es ver si los programas cumplen con lo que tienen que cumplir”* (EVALUADOR, 2011).

Otro entrevistado sostiene, *“Esta puede haber sido una etapa, cuando tu instalas un instrumento, después pasas a una etapa superior. Que tiene que ver con la asistencialidad y la garantía.”* (EXPERTO, 2011)

inciden en la vida de los sujetos. El Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) contribuye a ampliar esa mirada.

## **Aportes de la inclusión de Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC) en los formatos de DIPRES**

Incluir criterios subjetivos y de Fortalecimiento de Capacidades (FC) en los formatos EPG y EI implica abrir el foco de evaluación.

La opinión de los entrevistados respecto a la factibilidad de inclusión es interesante, *“los programas a veces tienen objetivos explícitos, pero otros que son implícitos, objetivos que no se explicitan que valen para quienes los generan y ponen no sé, temas como empoderamiento, de hacer ciudadanía, de la participación, son temas que están trabajados pero tangencialmente, pero no como objetivo principal del programa. Yo creo que es interesante, trabajar, creo que es más interesante que hacerle la evaluación al propio programa, o sólo al programa, porque si el programa te limita sin discusión el ámbito de evaluación, bueno, puede escuchar un poco lo que quiere escuchar, o sea, ahí es interesante en ese sentido, hacer reflexionar, al propio programa o al servicio, el ministerio del que se trate, introducir otras cosas, negociar otras cosas”*. (EVALUADORA, 2011)

Es posible señalar, en un primer momento, que la inclusión de criterios subjetivos y de Fortalecimiento de Capacidades (FC) puede hacer engorroso el proceso evaluativo y entorpecer más que dar cuenta del desempeño del programa. Sin embargo, uno de los entrevistados sostiene que incluir este tipo de variables aportaría información sobre la calidad del programa y permitiría analizarlo desde más de una perspectiva. *“Incorporar esta variable permite tener una mejor visión del programa”. El Bienestar Subjetivo (BS) “ayuda a que se contribuya a mejorar la cadena de bienestar, una mejor dimensión del bienestar que están recibiendo los que reciben el beneficio versus los que pagan impuestos que dejan de percibir beneficio por pagar impuestos”* (EXPERTO, 2011)

Un ejemplo concreto de inclusión y de los posibles aportes se halló en una evaluación en de un programa de vivienda<sup>47</sup>, donde se constata que la mirada en el Bienestar Subjetivo (BS) de los beneficiarios, y utilizando el mismo presupuesto, puede mejorar la calidad de vida de los usuarios. Por tanto, es posible.

## **Dificultad de medición del Bienestar Subjetivo (BS) y Fortalecimiento de Capacidades (FC)**

Probablemente, uno de los motivos de por qué en el formato de evaluación de EPG y EI de DIPRES se prescinde de criterios subjetivos de evaluación, es la dificultad que implica su medición. *“(...) lo que pasa es que es lo más difícil de medir (...) Operacionalizar dimensiones más subjetivas siempre es más difícil, está el tema de la validez, etc. Es mucho más concreto y nadie pone en duda si mido ingreso autónomo”* (EVALUADORA, 2011).

La dificultad de medición y transformación en costos/beneficios o indicadores de gestión, los mantiene en criterios complementario, no siendo valorados con la importancia que tienen porque no pueden resumirse en unidades de medida. De esta forma, en los programas donde se observa una mirada al Fortalecimiento de Capacidades (FC) de los beneficiarios, es más fuerte su inclusión en los resultados intermedios, cae en los resultados de impacto, para terminar siendo obviados o mencionados muy por encima en las mediciones globales del desempeño, probablemente, por la dificultad asociada a la cuantificación.

## **DIPRES transita de manera estática, de la “calidad de los programas” a la “calidad de vida de los beneficiarios”**

---

<sup>47</sup> Programa de Mejoramiento Urbano (Ministerio del Interior, Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo).

Otra conclusión interesante es la concepción que tiene DIPRES acerca de la calidad de los programas públicos y la calidad de vida de las personas.

Para DIPRES, un programa de calidad es aquel capaz de cumplir cabalmente los objetivos que se propone. ¿Cómo se realiza esto? Con un buen diseño programático, una implementación del programa eficaz y eficiente y un gasto de recursos apropiado. De acuerdo a la lógica de DIPRES, si el diseño de un programa está bien formulado, este programa, cumpliendo cabalmente cada una de las actividades que programó, debería impactar en el bienestar de los beneficiarios. Se operacionaliza desde una perspectiva técnica la solución a los problemas sociales.

Por otro lado, DIPRES señala que realizan evaluaciones en función de los objetivos de los programas, (en la revisión de informes finales se evidencia que los objetivos explícitos de varios de ellos es “mejorar la calidad de vida” de sus beneficiarios); pero a la hora de evaluar, no se incorporan preguntas directas a los usuarios, que indaguen si realmente mejoró su calidad de vida. La interrogante entonces es ¿qué se entiende por mejorar la calidad de vida? ¿Cómo se puede contribuir a mejorarla? ¿solo basta un buen diseño y una buena implementación?

El paradigma positivista-racionalista aplicado a la planificación entiende que se deben detectar variables significativas en los problemas sociales, que siendo causales de los mismos se puedan intervenir para revertir la situación inicial (árbol de problemas). Asumiendo que este es el modelo que estructura los diseños programáticos en la DIPRES, cabe preguntarse, si la linealidad (medios-fines), contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas. Asimismo, cabe preguntarse si no es posible incluir modelos teóricos, plurales, consensuados, que se transfieran “condiciones” a los diseños programáticos, para generar cambios sustentables en la población, incorporando una perspectiva más integral-dinámica.

Finalmente, lo anterior no significa que la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda de Chile esté realizando su tarea de manera inadecuada, todo lo contrario. DIPRES cumple a cabalidad su función de velar por el buen uso

de los recursos públicos, pero ¿esta función por sí sola, permitiría dar cuenta de una mejor calidad de vida de los chilenos? ¿Corresponde a la Dirección de Presupuestos incorporar criterios subjetivos en sus modalidades de evaluación o es tarea de otra institución? Al menos hoy, nadie lo hace y sin duda que sería una oportunidad para la DIPRES, al ya tener instalada la experiencia y estar validada su acción. Tal vez sea el momento de dar otro paso, de avanzar del espacio técnico al espacio político, en tanto co-construcción desde el Estado a la sociedad.

## Bibliografía

ALKIRE, S. (2008). Choosing dimensions: the capability approach and multidimensional poverty. *University Library of Munich, Alemania* .

ALKIRE, S. (2002). *Valuing freedoms. Sen's capability approach and poverty reduction*. New York: Oxford University Press.

ANDREÚ, J. (2000). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. *Fundación Centro de Estudios Andaluces* .

ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. (2002). *Evaluación de Impacto Programa Mejoramiento Urbano (PMU)*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

ASTORGA, A., & FACIO, L. (2009). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? *Contribución a las Ciencias Sociales* .

ATRIA, R. (2005). Las políticas sociales. Concepto y diseño. *Estudios Sociales N°116, Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso* , 55.

BANCO MUNDIAL. (2005). *Chile: Estudio de Evaluación de Impacto del Programa de Evaluación de Programas. Evaluaciones de Impacto y Evaluaciones de Programas de Gobierno, Volumen I* . Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica América Latina y el Caribe.

BANFI, C. (15 de Julio de 2011). PROFESIONAL DIPRES. *Analista DIPRES. Coordinadora Evaluación Programa Mujeres Jefas de Hogar*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

BARBA, C. (1995). La política social desde una perspectiva sociológica. *Revista Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad Volumen II N°4* , 38.

BUSTELO, E. (1996). Planificación social: del rompecabezas al abrecabezas. *Cuaderno de ciencias sociales N°92, FLACSO, Costa Rica* , 38.

CANALES, M. (2006). *Metodología de la Investigación Social: Introducción a los oficios*. Santiago: LOM.

CARTES Y LE-BERT LIMITADA. (2010). *Evaluación en profundidad de los programas de perfeccionamiento docente para profesionales de la educación*. Santiago: Dirección de Presupuestos.

CORVALÁN, J. (1996). Los paradigmas de lo social y las concepciones de intervención en la sociedad. *Tesis Doctoral, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica*.

DELGADO, A. (2002). Contribución del análisis de políticas a la formulación y gestión de políticas públicas. *Papel político N°14, Colombia*.

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, U. D. (2003). *Evaluación de Impacto del Programa Nivelación de Competencias Laborales. Informe final*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

DIPRES. (2009). *Anexo. Metodología de Evaluación de Impacto*. Santiago: División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.

DIPRES. (2007). *Evaluación de Impacto Programa Chile Barrio*. Santiago.

DIPRES. (2010). *Evaluación de Impacto. Informe Final: Programa Nacional de Mujeres Jefas de Hogar*. Santiago.

DIPRES. (2007). *Informe Final de Evaluación: Programa Participación Ciudadana*. Santiago.

EVALUADA. (21 de Julio de 2011). ECHEVERRÍA, LAURA. *Ex Coordinadora Programa Mujeres Jefas de Hogar*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

EVALUADO. (27 de Julio de 2011). SOTO, VÍCTOR. *Jefe División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

EVALUADOR. (26 de Julio de 2011). ESPINOZA, VICENTE. *Coordinador de panel evaluador del programa Participación Ciudadana*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

EVALUADORA. (25 de Julio de 2011). OLIVERA, MARIA PIA. *Jefa de Estudio Guernica Consultores*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

EXPERTO. (20 de Julio de 2011). GRANADOS, SERGIO. *Ex Subdirector de Presupuesto, DIPRES*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

EXPERTO. (20 de Junio de 2011). OLAVARRÍA, MAURICIO. *Experto en políticas públicas y evaluación*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

FACEA, D. D. (2005). *Informe final de evaluación en profundidad. Programa Reforzamiento de la Atención Primaria de Salud*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

FEDERICI, J. (15 de Julio de 2010). PROFESIONAL DIPRES 2. *Analista DIPRES. Coordinadora Evaluación Programa Participación Ciudadana*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

FLEURY, S. (2002). Políticas sociales y ciudadanía. *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social .

FUENTES, M. (2002). Paradigmas en la investigación científica: fundamentos epistemológicos, ontológicos, metodológicos y axiológicos. *Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas* .

GUZMÁN, M. (2002). *Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados. La Experiencia Chilena*. Santiago: División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.

HAMUY, M. T. (8 de Junio de 2011). JEFA EVALUACION DIPRES. *Profesional DIPRES*. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

HAMUY, M. T. (8 de Junio de 2011). JEFA EVALUACIÓN DIPRES. (N. YÁÑEZ, Entrevistador)

LAHERA, E. (2000). Reforma del Estado: un enfoque de políticas públicas. *CLAD, Reforma y Democracia N°16* .

LIMITADA, C. Y.-B. (2010). *Evaluación en profundidad de los programas de perfeccionamiento docente para profesionales de la educación*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. (2007). Desafíos estratégicos en la implementación de programas sociales. En J. C. CORTÁZAR, *Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.

MARTINEZ, R. (2006). Heterogeneidad y contingencia en los programas sociales: consecuencias para la gestión de la implementación. *CLAD, Reforma y Democracia N°35, Caracas* .

MIDEPLAN. (2000). Guía de requerimientos para la presentación de programas sociales: elementos del diseño. *Santiago de Chile* .

MILLÁN, R. (2011). El bienestar como nuevo "objeto" del progreso. Cinco reflexiones. En M. ROJAS, *La medición del progreso y del bienestar. Propuestas desde América Latina*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.

NEIROTTI, N. (2000). La función de evaluación de programas sociales en Chile, Brasil y Argentina. *Departamento de Planificación y Políticas Públicas, Universidad Nacional de Lanús, Argentina* .

OLAVARRÍA, M. (2008). La evaluación de políticas públicas en Chile. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración pública*. Buenos Aires .

OSZLAK, O. (1999). Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. En CEDES, *Documento de Estudios volumen 3 N°2*. Buenos Aires.

PERONI, A. & OLAVARRIA C. (2010) .Identificación de la demanda de capacitación en evaluación para el estado de Chile”, BID- ReLAC. En: [www.evaluacionpoliticaspublicas.com](http://www.evaluacionpoliticaspublicas.com).

PUC. (2009). *Evaluación de impacto. Informe final programas: Promoción para la participación, Aquí yo hablo, Desarrollo social, Proyectos innovativos, Convenios de complementariedad*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

PUC, D. D. (2010). *Evaluación de Impacto. Informe Final: Programa de Desarrollo local (PRODESAL) y Programa de Desarrollo de comunas pobres (PRODECOP)*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

RACZYNSKI, D. (2007). *Evaluación de Impacto Programa Chile Barrio. Informe final revisado*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

RIMISP. (2011). *Evaluación de Impacto. Informe final Programas de Fomento CORFO*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión. Dirección de Presupuestos.

ROJAS, M. (2003). El Bienestar Subjetivo (BS) en México y su relación con indicadores objetivos. . *Documento interno. Cholula, Pue. México. Universidad de las Américas* .

ROJAS, M. (2011). El Bienestar Subjetivo (BS): su contribución a la apreciación y la consecución del progreso y el bienestar humano. *Realidad, Datos y Espacio, Revista Internacional de Estadística y Geografía, Volumen II n°1* .

ROJAS, M. (2011). Más allá del ingreso: progreso y Bienestar Subjetivo (BS). En M. (. ROJAS, *La medición del progreso y del bienestar. Propuestas desde América Latina*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

S. C. (2009). *Evaluación en profundidad Programa ChileCalifica*. Santiago.

STATCOM. (2009). *Evaluación en profundidad Programas de Microemprendimiento*. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos.

SULBRANDT, J. (1993). La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos de evaluación usuales. En B. KLIKSBURG, *Pobreza. Un tema impostergable: respuestas a nivel mundial* (pág. 309). México: Fondo de Cultura Económica.

VEENHOVEN, R. (2010). Capability and happiness: conceptual difference and reality links. *Journal of socioeconomics N°39* .

VEENHOVEN, R. (2005). Lo que sabemos de la felicidad. En M. ROJAS, *Calidad y Bienestar Subjetivo (BS) en México*. México: Plaza y Valdés.

VIEYTES, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad, Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De Las Ciencias.

YÁÑEZ, N. (2011) Una mirada crítica al modelo de Evaluación de Programas Gubernamentales de DIPRES, artículo presentado en el VI Congreso de Sociología y PreAlas 2011, Valparaíso, Chile.

## Evaluación Social de Proyectos en el Contexto del SNI

Nicolás Didier, Cristián Perez, Alexandra Martí, Iván Leite, Myriam Pino<sup>48\*</sup>

### Resumen

El diseño e implementación del Sistema Nacional de Inversiones por parte del actual Ministerio de Desarrollo Social (Ex – MIDEPLAN), ha representado un gran avance respecto de la disponibilidad y pertinencia de la información en la evaluación de las políticas sociales en Chile. Sin embargo, como modelo de trabajo, posee una serie de dificultades en su ejecución y su interfaz con el subsistema de evaluación Ex Post, dentro de las cuales se encuentran los niveles de sistematización de la información, su interfaz con la ley de transparencia; y los métodos para asegurar la trazabilidad de la toma de decisiones. A través de la metodología de análisis de casos, se presentarán los tres puntos antes mencionados, permite desarrollar un modelo operacional que aporte al Sistema Nacional de Inversiones a optimizar su funcionamiento, tomando en cuenta la dimensión política de la toma de decisiones como también, la integración de criterios técnicos adicionales en la formulación de proyectos.

**Descriptor:** Evaluación Ex Post; Políticas Sociales: Investigación Evaluativa; Sistemas de Información

---

\* Equipo afiliado al Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, organización perteneciente al Grupo Ceartas.

Mail de contacto: [ndidier@ceartas.org](mailto:ndidier@ceartas.org)

## **Introducción**

Desde los años cincuenta, el Estado de Chile, ha manejado los criterios de inversión en políticas sociales a través de la existencia del Sistema Nacional de Inversiones (SNI). Dicho sistema, se ha enriquecido a través del tiempo, posicionándose como una valiosa herramienta para la gestación, formulación, implementación y evaluación de proyectos del Estado.

De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Social (2012), el SNI tiene por objetivo velar por la efectividad y eficiencia del uso de los recursos públicos que se destinan a inversión. Para su funcionamiento ha sido dividido en cuatro subsistemas: Subsistema de Análisis Técnico-Económico; Subsistema de Formulación Presupuestaria; Subsistema de Ejecución Presupuestaria; y Subsistema de Evaluación Ex-Post.

Dentro de la evaluación ex ante se encuentran los dos primeros subsistemas, donde se verifica la viabilidad económica y administrativa de los proyectos, siendo de responsabilidad del Ministerio de Desarrollo Social el analizar la rentabilidad social del proyecto. El segundo subsistema hace referencia a los sistemas de coordinación entre las agencias estatales y el ministerio de hacienda, para asegurar el ceñimiento de las iniciativas de inversión al presupuesto disponible por el Estado.

El tercer subsistema corresponde al seguimiento y control de gestión respecto a la ejecución presupuestaria de los proyectos, asegurando que el presupuesto se encuentre de acuerdo a las regulaciones de la ley de presupuestos y las directivas de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Por último, el SNI considera un sistema de evaluación Ex Post, donde se considera el análisis de los resultados logrados una vez que el proyecto entra en operación, para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos

(Ministerio de Desarrollo Social, 2012). Además genera información para la retroalimentación y actualización de las metodologías para la formulación y desarrollo de proyectos sociales. El Sistema Nacional de Inversiones coloca la responsabilidad del aprendizaje institucional de los procesos de inversión pública en el Ministerio de Desarrollo Social.

El Sistema Nacional de Inversiones se ha estructurado en función de las lógicas de evaluación de proyectos, donde se consideran las distinciones en función de los objetivos que persigue la evaluación, en especial referencia a la distinción clásica de la economía: *ex ante* y *ex post* (Cohen & Franco, 2000).

El funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones ha generado una serie de instrumentos con los cuales se da cuenta del proceso, como lo es el banco integrado de proyectos, que funciona como un repositorio de los proyectos sujetos de financiamiento. También es posible acceder a las Fichas de Iniciativas de Inversión (IDI) que corresponden a resúmenes de los procesos de ejecución, donde se consideran los dineros solicitados, aprobados y cuáles fueron los ítems de financiamiento a través del tiempo. Otra herramienta presente en el SNI es el Sistema para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), donde se encuentran los respaldos de las transferencias dinero y la ejecución de los contratos.

## **El problema**

En general es una premisa en las ciencias sociales que los sistemas desarrollados para coordinar acciones entre los seres humanos, el que su naturaleza es perfectible. Del mismo modo, es posible encontrar en el análisis de los instrumentos del sistema nacional de inversiones, ciertos problemas que son capaces de perjudicar la calidad del proceso de evaluación *ex post*.

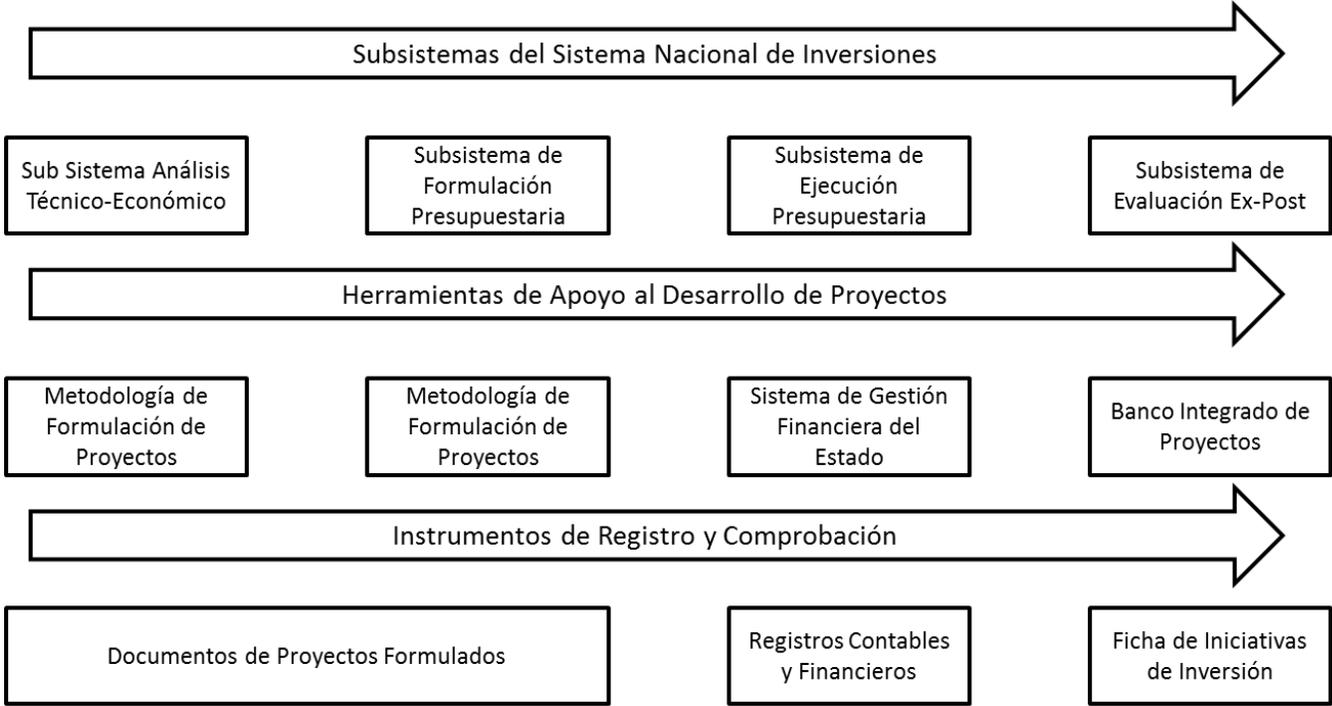
## **El modelo de trabajo**

El Sistema Nacional de Inversiones por cada subsistema ha generado herramientas de apoyo e instrumentos de registro, los cuales son de vital importancia en el momento de la evaluación de las iniciativas de inversión. Es por

ejemplo el caso del subsistema de análisis técnico económico, donde los proyectos son concebidos y desarrollados, el cual se apoya en las metodologías específicas del Ministerio de Desarrollo Social para la formulación de tales iniciativas. Del mismo modo, el resultado de esta etapa corresponde al documento que contiene el proyecto formulado bajo las reglas establecidas por el SNI.

Por otra parte basados en las mismas reglas se encuentra el subsistema de formulación presupuestaria, que responde a las metodologías del Ministerio de Desarrollo Social, y donde su resultado son las estimaciones de costos y la evaluación de alternativas correspondientes a la evaluación del proyecto en cuestión.

**Figura 1: Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones**



El subsistema de gestión presupuestaria se apoya el sistema de gestión financiera del Estado, que genera registros de los contratos y transferencias de dineros desde las arcas fiscales hacia privados. Mientras que el subsistema de evaluación ex post ha generado el banco integrado de proyectos, el cual funciona

como repositorio de las iniciativas de inversión registradas a través de las fichas IDI.

El modelo como se encuentra planteado por el Ministerio de Desarrollo Social, posee una serie de puntos ciegos que dificultan el desarrollo de la evaluación ex post. Esta ponencia está orientada a presentar un modelo de trabajo que permita orientar el desarrollo de evaluaciones de proyectos bajo la lógica del SNI, sopesando ciertos elementos que se describirán a continuación: la trazabilidad en la toma de decisiones; el manejo de los sistemas de información y el interfaz con la ley de transparencia

En primer lugar se encuentra la ausencia de mecanismos para la trazabilidad de la toma de decisiones. Por ejemplo, en procesos que intervienen los fondos nacionales de desarrollo regional, se presenta una interacción entre tres actores: el organismo que posee la necesidad de inversión, el Ministerio de Desarrollo Social y el Gobierno Regional (GORE). A pesar de que existe el respaldo respecto a la documentación generada en la formulación del proyecto, las decisiones respecto de la modificación presupuestaria o de criterios no necesariamente deben ser documentadas dentro del mismo. Esto genera que en el momento de la evaluación ex post del proyecto se tenga acceso al documento que dio origen al proyecto, mas no a la justificaciones de las modificaciones a la planificación presupuestaria. Otra consecuencia de esta situación corresponde a que en el ciclo de vida del proyecto, donde este se modifica de acuerdo a las definiciones de los tres actores, se generan diversas versiones de los proyectos de acuerdo a los distintos actores, no considerándose dentro del sistema el almacenaje de tales documentos.

El supuesto de la evaluación ex post corresponde a poder verificar si las condiciones y proyecciones que se realizaron durante la evaluación ex ante fueron adecuadas para los resultados del proyecto, en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, no existen mecanismos ni documentos que permitan reconstruir la historia de los proyectos, por ejemplo, si el tiempo de formulación y el tiempo de aprobación tienen años de diferencias. Esto provoca que las condiciones y

criterios de financiamiento no sean susceptibles de ser reconstruidos y por lo tanto, imposible de ser verificados.

Por otra parte, es necesario considerar, la movilidad interna de las Instituciones del Estado y la naturaleza política de los procesos de toma de decisiones. En el caso de los gobiernos regionales, el gobernador y los consejeros regionales son funcionarios con extracción política, por lo cual si cambian los patrones de votación o el gobierno, los criterios de toma de decisiones de financiamiento cambian.

Debido a lo anteriormente expuesto, cae en evidencia la necesidad de enriquecer la información respecto de los contextos de toma de decisiones de los proyectos de inversión y como esta información debe ser considerada como un requisito de documentación para el Sistema Nacional de Inversiones. Es de vital importancia para el desarrollo de actividades de evaluación ex post poseer información respecto de quienes tomaron las decisiones, cómo se realizó tal proceso, cuál fue la racionalidad que se seguía, el tiempo que demoró la toma de decisiones y el proceso de cambio de la formulación y evaluación del proyecto.

El segundo punto que se considera necesario abordar es el manejo de los sistemas de información que se garantizan el funcionamiento del SNI. A pesar de los grandes esfuerzos que ha realizado históricamente el Ministerio de Desarrollo Social, para estandarizar las condiciones de formulación de las iniciativas de inversión, el marco regulatorio no especifica las condiciones de accesibilidad y manejo de la información.

Profundizando lo anteriormente expuesto, el Sistema Nacional de Inversiones no considera las condiciones de almacenamiento de la información, al mismo tiempo que no estandariza ni otorga las responsabilidades del mantenimiento de la documentación. Esta situación puede conducir a que en determinadas circunstancias en las que si hay tres instituciones involucradas, pueden existir tres versiones del documento del proyecto diferentes, o no poder ser localizado con ninguna de las tres instituciones.

La problemática respecto de los registros, se encuentra abordada por la lógica antes expuesta, donde los subproductos son los documentos de proyecto, los registros contables del SIGFE y las fichas IDI. Sin embargo, el mismo sistema no posee protocolos para el aseguramiento de la calidad de la información, por lo cual a pesar de existir los documentos, estos no necesariamente contienen toda la información que sería dable esperar.

El tercer punto, se engarza con los dos anteriores y refiere a la relación entre el Sistema Nacional de Inversiones y la ley de transparencia. Los efectos concretos de la ley de transparencia es asegurar el acceso a información de organismos públicos a los ciudadanos de forma expedita y normada. Sin embargo, al analizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la información, es dable esperar, que a pesar de existir, puede no estar disponible para su consulta.

Esto abre una brecha en términos de lo usabilidad y accesibilidad de la información pública, puesto que es dable esperar que si el SNI genera y guarda registros de su actividad, tales registros deben de ser de acceso público. Sin embargo, no toda la información concerniente a la inversión pública se encuentra disponible, como es el caso de la infraestructura para la seguridad pública (recintos de carabineros de Chile y de la policía de investigaciones, entre otros).

## **El caso de la inversión en Infraestructura**

Durante la década del 2000 el Estado chileno propulsó una serie de cambios en su lógica de funcionamiento, focalización e inversión, a través del proceso llamado la modernización del Estado. Dentro de estos cambios, se incluyó la ley de compras públicas que unificó en un solo sistema las adquisiciones de productos y servicios de las distintas entidades que forman parte de los servicios del Estado.

Por otra parte, desde el año 2000 el Ministerio de Desarrollo Social ha modificado en diversas ocasiones la metodología de edificación pública, adaptando los criterios generales hacia instituciones públicas específicas, como lo son carabineros de Chile y la Policía de Investigaciones. Como parte de los

procedimientos considerados dentro del Sistema Nacional de Inversiones, el Ministerio de Desarrollo Social a través del subsistema de evaluación ex post, actualiza las metodologías para el diseño y los criterios para la aprobación de proyectos.

Durante el período antes referido, la Policía de Investigaciones de Chile entró en el Sistema Nacional de Inversiones, lo que implicó el desarrollo de una metodología específica para sus proyectos como también, ser susceptible de ser evaluadas sus inversiones en infraestructura a través del subsistema de evaluación ex post. Las inversiones desarrolladas fueron financiadas por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional en conjunto con fondos sectoriales de la institución, contando con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social en la elaboración y evaluación del proyecto.

Al analizar la experiencia de evaluación ex post a la construcción de diversos cuarteles, se observaron las implicancias prácticas de las críticas realizadas dentro del modelo de trabajo propuesto.

En lo referente a la trazabilidad de la toma de decisiones, se halló que: (a) los costos estimados en la evaluación ex ante fueron sub asignados por las instancias de financiamiento; (b) que no existían respaldos respecto a las decisiones de financiamiento por parte de los Gobiernos Regionales; y (c) que algunos proyectos habían sido aprobados al menos tres años después de su formulación, no existiendo respaldo de modificaciones de contexto o de actualización de documentos.

El problema de la subestimación de costos es la no disponibilidad de documentación que respalde cuales fueron los criterios para disminuir el financiamiento de la iniciativa de inversión. Una hipótesis posible corresponde a la no disponibilidad de mayores fondos, sin embargo esto no explica los ajustes requeridos para que los costos proyectados por los subsistemas de análisis técnico-económico y el subsistema de formulación de presupuestos. De modo, que al afrontar una evaluación ex post, se hace imposible contrastar la estimación

de costos reales con la desarrollada a nivel del Gobierno Regional, y por lo tanto, no genera inteligencia institucional respecto de la adecuación de los métodos de proyección de gastos dentro del aparato estatal.

Otra consecuencia de la situación descrita consistió en no poder identificar las fuentes de variación respecto de la formulación del proyecto en contraposición a las modificaciones finales. Al no resolverse la pregunta del porqué existen variaciones y al no identificar la influencia de los distintos actores en la toma de decisiones no es posible generar responsabilidades institucionales respecto de las consecuencias de estas variaciones.

En lo referente al manejo de los sistemas de información, fue posible constatar que: (a) no existen mecanismos de verificación de la calidad de la información dentro del Sistema Nacional de Inversiones; (b) que los montos de gastos registrados entre subsistemas pueden diferir; (c) que no existen mecanismos para asegurar la disponibilidad de los documentos en el mediano plazo, lo que dificulta el análisis de coherencia entre la evaluación ex ante y ex post; (d) que no se dispone dentro del sistema de herramientas que respalden los diagnósticos necesarios para la justificación de las decisiones de inversión; y (e) la falta de responsabilidades concretas respecto al manejo y conservación de las iniciativas de inversión.

En este punto, se comprobó la escasa disponibilidad de documentos originales y copias de los proyectos originales aprobados para su financiamiento. En este caso, el análisis lleva a la falta de responsabilidades concretas e institucionales respecto a cómo se manejarán los archivos y documentos de las iniciativas de inversión, las cuales debieran conservarse para su consulta a través del tiempo o por requerimiento de la misma evaluación ex post. Siguiendo con la misma tónica, al mismo tiempo que se genera y evalúa un proyecto se genera información anexa como cotizaciones, análisis estadísticos de datos contingentes, revisión de informes. Esta información no sería considerada en el almacenamiento de los documentos del proyecto, lo que genera que la toma de decisiones se vea opalecida o dificultada en el momento de su evaluación.

En la realización de la evaluación ex post de los cuarteles, se solicitó a las instituciones que participaron en el proceso de formulación y aprobación de los proyectos, encontrándose disponibles solo el 33% del universo solicitado. Esto conduce a la pregunta respecto de cómo abordar una evaluación ex post donde no es posible acceder a los documentos que respaldaban la iniciativa de inversión, al tiempo que no clarifican las condiciones de financiamiento de los proyectos.

Otro factor que incide la pérdida progresiva de documentación a través del tiempo, es la comparabilidad de los datos inter metodologías. Esto implica que mientras se mejoran y desarrollan nuevas metodologías para la formulación de los proyectos, se va perdiendo la comparabilidad de las situaciones, lo que no hace viable el contraste directo entre los proyectos y la realidad actual. El cambio en los sistemas estadísticos y procedimientos generan un vacío en términos de lo esperable para una evaluación ex post, donde los efectos comprometidos por los proyectos pierden su capacidad de ser comparables.

Por último, al basarse las responsabilidades de los subsistemas entre agencias diferentes, puede generar problemas de comunicación inter sistemas, como lo es el caso del banco integrado de proyectos que depende del Ministerio de Desarrollo Social y el Sistema para la Gestión Financiera del Estado dependiente del Ministerio de Hacienda. Al evaluar esta situación, el Banco Integrado de Proyectos se nutre de la información del SIGFE, sin embargo el traspaso de esta información depende de la unidad ejecutora del proyecto, lo cual abre un espacio de error en la información de la ficha IDI.

Finalmente, el interfaz de la ley de transparencia y el Sistema Nacional de Inversiones, genera un espacio de desafíos constantes con el *accountability* que se pide y exige respecto a los procesos de inversión pública. En primer lugar al no definir las responsabilidades y formatos de almacenaje de la documentación referida a los proyectos, coarta la posibilidad de solicitar y acceder a la información respecto de los gastos públicos. En segundo lugar, al incluir a las instituciones de seguridad civil dentro del sistema nacional de inversiones genera una asimetría de poder en términos del acceso a información, puesto que tales organizaciones

poseen cuerpos legales específicos con los que se puede denegar arbitrariamente el acceso a la información.

Debido a las críticas desarrolladas anteriormente, el SNI funciona como un modelo de trabajo, pero no es congruente con los requerimientos de la ley de transparencia, puesto que no posee incorporados mecanismos de gestión y de calidad que permitan poseer certidumbre sobre la calidad y veracidad de la información contenido en los documentos de iniciativas de inversión.

## **Sugerencias y Conclusiones**

Las falencias presentadas en el análisis práctico del Sistema Nacional de Inversiones, surgen de su diseño como medio de sistematización y coordinación de acciones entre diversas agencias gubernamentales. Sin embargo, las áreas de desarrollo propuestas corresponden a la aplicación de criterios propios de la gestión de calidad y la gestión del conocimiento a los sistemas de inversión social.

De lo presentado, corresponde decir que los elementos más complejos surgen de la dimensión política de la toma de decisiones de inversión pública. Al considerar el rol político de los gobiernos centrales, regionales y comunales, se hace patente la presión por el *accountability* en la inversión social.

Cuando se considera la deficiente calidad de documentación y de los respaldos a los proyectos en los subsistemas de análisis técnico-económico y de formulación presupuestaria, generan vacíos de información respecto a cómo se tomaron las decisiones. En el mismo sentido, la rotación en los cargos en las instituciones que forman parte del sistema, generan dificultades en la evaluación ex post.

La necesidad de mecanismos de trazabilidad de la toma de decisiones se fundamenta en apoyar la reconstrucción de los criterios y contextos de la formulación de proyectos en la fase ex ante, para asegurar la calidad de la evaluación ex post de los proyectos.

La evaluación social de proyectos en el contexto del Sistema Nacional de Inversiones a través de sus sistemas de información y gestión documental, se torna un desafío para los científicos sociales puesto que a pesar de suponer un gran apoyo para la evaluación de iniciativas de inversión, genera una opacidad en el objeto de estudio al desestimar el contexto y las responsabilidades en la toma de decisiones.

## **Bibliografía**

- ABRAMOVICH, V. (2004). *Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo de América Latina. Argentina*. Santiago de Chile: Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS).
- ARENAS DE MESA, A., & BERNER HERRERA, H. (Febrero 2010). *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos., División de Control de Gestión. Santiago de Chile: Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos.
- Arntz, M., & Soto, S. (2009). Participación ciudadana para la modernización del Estado: diagnóstico y propuestas. En *Un mejor Estado para Chile*. Consorcio para la Reforma del Estado.
- Bacic, R. (2008). Arpilleras que claman, cantan, denuncian e interpelan. *Revista del PNUD*.
- Bork, A., & Zuñiga, V. (2011). Desafíos en materia de investigación evaluativa de programas públicos. En A. Peroni, & C. Guerra, *Resúmenes de ponencias presentadas. Mesa de Investigación Evaluativa*. Valparaíso: Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas.
- BRIONES, G. (1991). *Evaluación de Programas Sociales* (1° edición ed.). México: Editorial Trillas.
- carballeda, a. (2002). *“La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales”*. buenos aires: paidós.
- CARBELLEDA, A. (2002). *La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. BUENOS AIRES: PAIDÓS.
- CHILDREN, S. T. (2008). *Haciendo lo correcto por las niñas y los niños. Una guía sobre programación de derechos del niño para profesionales*. Perú: Programa regional para América Latina y el Caribe.

- Cohen, E., & Franco, R. (2000). *Evaluación Social de Proyectos*. Mexico DF: Siglo XXI.
- COHEN, E., & MARTINEZ, R. (2004). *Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago de Chile: División de Desarrollo Social CEPAL.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. (6 de Junio de 2007). Ciclo de Vida de un Programa del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Reunión de Trabajo*. Valparaíso, Chile.
- Dammert, L. (2006). El Sistema penitenciario en Chile: Desafíos para el nuevo modelo público-privado. *Reunión de la Asociación de Estudio Latinoamericanos*. San Juan, Puerto Rico: FLACSO, Chile.
- fernández, m. (2011). “¿Cómo medir el impacto de las políticas públicas como procesos de evolución social planificada?”. ponencia presentada en el VI Congreso Chileno de Sociología PreAlas 2011.
- MATUS, T. (2002). *La intervención social bajo el resplandor de lo público” en Hoy es mi Tiempo. Una ventana a la esperanza, colección Reflexiones para el Chile de Hoy*. Chile: Gobierno de Chile-FOSIS.
- Ministerio de Desarrollo Social. (21 de 09 de 2012). *Sistema Nacional de Inversiones*. Obtenido de Sitio Web del Ministerio de Desarrollo Social: [http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=4](http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=4)
- Ministerio de Desarrollo Social. (24 de 09 de 2012). *Subsistemas: Ministerio de Desarrollo Social*. Obtenido de Sitio web del Ministerio de Desarrollo Social: [http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=5](http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=5)
- Neirotti, N. (2011). La función de evaluación de programas sociales en Chile, Brasil y Argentina.
- NIRENBERG, O. (2000). *“Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- NIRENBERG, O. (2006). . *“Participación de adolescentes en proyectos sociales. Aportes conceptuales y pautas para su evaluación”*. . Buenos Aires: Paidós.
- NIRENBERG, O. (2012). *“Apreciaciones sobre el modelo de evaluación con enfoque de derechos de la Asociación Chilena Pro Naciones Unidas, ACHNU”*. . Buenos Aires: Documento de juicio de expertos.
- NIRENBERG, O., BRAWERMAN, J., & RUIZ, V. (2006). *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós.

- PNUD. (2004). *PNUD*. Recuperado el 2012, de [www.pnud.cl](http://www.pnud.cl)
- Quiroga, H., Quevedo, S., & Chiriboga, E. (2008). *Hacia el cambio mediante la autogestión*. Recuperado el 2012, de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/autofescomuni.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/autofescomuni.htm)
- RETOLAZA, I. (2010). *“Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”*. . Hivos, Guatemala: PNUD.
- Riva, F. D. (1994). Gestión participativa de las asociaciones. Segunda parte. Selección de lectura sobre trabajo comunitario. En G. Bustillos. Managua: IPADE.
- ROJAS, J. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema nacional de Salud*. Electrónica Eumed.
- SANÍN, A. H. (Agosto 1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile: Serie Manual CEPAL Publicación de las Naciones Unidas.
- SCHNEIDER, A. L. (1982). Studying Policy Implementation: A Conceptual Framework. *Evaluation Review*, 6(6), 715-730.
- SPANIOU, C. (2003). Abandonner ou renforcer l'Etat webérien? (E.N.A, Ed.) *Revue française d'administration publique*, 1(105-106), 109 - 120.
- Toro, X. d., & Díaz, M. (2006). Reconstruyendo una mirada: Masculinidad y participación en los comités de vivienda.

# La Evaluación Social en estrategias de intervención no convencionales: Planteamientos, técnicas y desafíos para el caso del programa Yoga Integra en la Cárcel Femenina Metropolitana

Violeta Rabi Blondel<sup>□</sup>

## Resumen

Esta ponencia tiene por objetivo presentar la evaluación y sistematización de experiencia del proyecto de reinserción social “Yogaintegra”, impartido por la Fundación Mujer de Luz en el centro penitenciario femenino de Santiago, año 2011. Se trata de un proyecto piloto que implementa como estrategia de intervención la práctica del yoga, la cual se plantea como una potente herramienta para el cambio de hábitos a nivel físico, mental y emocional. Por el carácter de la estrategia de intervención -una centrada fundamentalmente en la reclusa-, y su reducida cobertura, se optó por realizar una evaluación que fuese capaz de relevar la experiencia subjetiva de las participantes del taller. Así, se propone una evaluación de tipo cualitativa, en la cual se observa tanto la calidad y pertinencia del proyecto, como la satisfacción de las participantes. A partir de los resultados evaluativos, se generan una serie de recomendaciones para mejorar el funcionamiento de este tipo de intervenciones en el contexto penitenciario, destacándose: la gran valoración y habilitación subjetiva de las reclusas; la importancia del trabajo coordinado con los estamentos del centro para que los supuestos del programa se cumplan; la relevancia de la cobertura temporal para el logro de las metas propuestas y las potencialidades de impacto que posee este tipo de estrategias para el logro de una reinserción social exitosa de las reclusas, en un escenario donde los programas para este fin son escasos y de baja efectividad. El diagnóstico, la implementación y resultados del taller permiten reflexionar sobre las metodologías y técnicas que como evaluadores sociales integramos en nuestro quehacer, planteando el gran desafío que implica “mostrar realmente” lo que ocurre en la experiencia de un proyecto, asunto que permitiría generar un conocimiento práctico que tienda hacia una reflexión crítica sobre las modalidades de evaluación con que las políticas operan hoy.

**Palabras Claves:** sistematización de experiencia, cárcel femenina, estrategias de reinserción social

---

<sup>□</sup> Socióloga Universidad de Chile.  
Mail de contacto: [violetarabiblondel@gmail.com](mailto:violetarabiblondel@gmail.com)

## **El Contexto de la implementación del Proyecto YogaIntegra: Sistema Penitenciario Chileno y el Centro Penitenciario Femenino (CPF)**

Uno de los mayores problemas existentes en el actual sistema penitenciario chileno es la sobrepoblación penal y la escasez de probabilidades de reinserción social a mediano y largo plazo para los internos (Dammert, 2006; Martínez & Espinoza, 2009). A nivel general, entre los años 80`y 2000` se ha observado un aumento de hasta un 140% de la población reclusa (Dammert, 2006), en la que destaca un importante porcentaje de personas esperando condena.

Respecto a estos indicadores, el centro penitenciario femenino metropolitano (en adelante, CPF) no es la excepción a este escenario global. El alto hacinamiento al que se ven expuestas las internas es considerado por el área técnica del centro como el principal problema del recinto. Las condiciones espaciales descritas, derivan en una serie de problemáticas sociales, tales como falta de intimidad, estrés, ansiedad, sedentarismo y generación de rivalidades y pandillas, lo cual redundará en un déficit de calidad de vida que se transforma en un ambiente de riesgo para trabajar en la reinserción social.

Frente a este diagnóstico, conviene generar una búsqueda de proyectos y alternativas para paliar estas condiciones. La primera posibilidad, es generar una fuerte inversión en infraestructura carcelaria, política pública que ha sido la opción preferente en Chile. Su objetivo es superar las condiciones de hacinamiento en que se encuentran las actuales cárceles. Así, mediante un sistema de concesiones, se ha tendido a formar un sistema mixto de administración de centros penitenciarios, ejemplo de gestión para el resto de Latinoamérica. Mientras el costo diario por interno en el sistema público oscila entre los 10 y 11.8 dólares diarios, en el sistema concesionado esta cifra se ubica entre los 25 y 35 dólares diarios (Dammert, 2006). A pesar de lo anterior, el costo por recluso no expresa el monto recibido directamente por ellos –entendido como mejor calidad del servicio y programas de rehabilitación-, sino que en la mayoría de los casos se vincula con el pago de servicios penitenciario y personal de

vigilancia. Por tanto, la diferencia de inversión no necesariamente impacta en la situación social y familiar del interno, para contribuir en su rehabilitación.

La segunda alternativa, es complementar la política de infraestructura carcelaria con una inversión focalizada en los propios reclusos. Esto superaría la urgencia de generar capacidades y entregar herramientas para que estos sujetos puedan recomponer y reconstruir su vida con un nuevo sentido y posibilidad.

La alternativa de intervención que centra su atención en la generación de capacidades para los reclusos, permite potenciar y enseñar nuevas habilidades, contribuyendo así en la generación de nuevos hábitos que eviten la recaída en situaciones delictuales, rompiendo el círculo de marginalidad en el que se encuentran inmersos. Es en este sentido que muchas organizaciones educativas, no gubernamentales y eclesióásticas han ideado una oferta programática que opera tanto como actividad extra programática -de corte recreacional-, como de capacitación laboral y educacional.

A continuación, se presenta un esquema de las agrupaciones relevantes que trabajan en el CPF.

**Gráfico 1: Oferta programática en CPF<sup>49</sup>**



Fundación *Mujer de Luz* se ha interesado por trabajar con las reclusas del CPF como una forma de difundir el Kundalini Yoga en ambientes altamente vulnerables, contribuyendo a entregar una herramienta para su reinserción social. El Yoga más que una actividad recreativa es una herramienta práctica y terapéutica no convencional que ayuda a cambiar patrones mentales y de comportamiento, mediante ejercicios físicos, respiratorios, de meditación y relajación.

Debido a su lógica de funcionamiento, la cual posee una perspectiva bio-psicosocial, se configura como una herramienta altamente recomendable para el ambiente penitenciario. Así, el taller de yoga emerge como una alternativa nueva y

<sup>49</sup> Esquema realizado a partir de entrevistas con profesionales del Área Técnica del CPF.

con especificidad propia en el ámbito de ofertas programáticas existentes en el CPF.

En síntesis el proyecto YogaIntegra, ejecutado como un taller extra programático, se constituye como un esfuerzo por contribuir hacia una inversión social que se focaliza en las reclusas, generando un espacio de crecimiento personal y habilitación social, que tienda hacia su reintegración. Esto se vuelve pertinente en la medida que se trata de una técnica que ha probado su efectividad para cambiar patrones psicológicos y producir bienestar físico y emocional, por lo que se trata de una herramienta atingente y útil para el logro de aumentar la calidad de vida en esta población altamente vulnerable. A su vez, se trata de una alternativa de intervención que puede lograr un gran impacto con bajo costo de implementación, pues no requiere una alta inversión en capital fijo y operacional.

## **Objetivos del proyecto y características de la población beneficiaria**

### **2.1 Objetivo de Desarrollo Social**

- Contribuir a la rehabilitación y reinserción social de las internas del CPF.

### **2.2 Objetivo General**

- Contribuir a mejorar la calidad de vida de las reclusas del CPF, mediante la entrega de herramientas que ayuden al manejo de emociones y reacciones negativas, colaborando a disminuir el estrés y la ansiedad propios de la privación de libertad.

### **2.3 Objetivos Específicos**

- Potenciar el desarrollo personal de las participantes a nivel físico: este componente incluye lograr una revitalización y conciencia corporal, tonificación muscular, aumento de la resistencia y flexibilidad, mejoramiento en la postura, coordinación y equilibrio.
- Potenciar el desarrollo personal de las participantes a nivel emocional y mental: este componente incluye lograr disminuir y aprender a manejar los

estados de ansiedad, estrés y emociones negativas, así como la estimulación del enfoque, concentración y relajación.

- Brindar técnicas que les permita a las participantes hacer frente a dificultades diarias en su estancia de reclusión.

La actividad tiene un carácter de *prueba piloto* y se efectuó una vez a la semana –Miércoles de 15.00 a 16.30 hrs-, entre los meses Julio y Octubre del año 2011.

El número de internas que accedió al taller en esta etapa fue reducido. Por tanto, a pesar de estar dirigida a la totalidad de ellas, la escala actual de la intervención –con una clase a la semana y una instructora principal- implicó que la población beneficiaria fuese acotada, con una cobertura del universo total del 2%. El criterio de selección de las participantes estuvo a cargo del área técnica del centro penitenciario y obedeció mayormente al interés personal que las reclusas mostraron al conocer el inicio del curso.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las coberturas del proyecto (Tabla 1) y las principales características de las participantes del taller (Tabla 2).

**Tabla 1: Información sobre Cobertura poblacional, temporal y espacial**

TIPO DE COBERTURA	CANTIDAD
COBERTURA POBLACIONAL	2% del universo del CPF
COBERTURA TEMPORAL	4 meses (Julio, Agosto, Septiembre, Octubre), con un total de 12 sesiones <sup>1</sup> .  Se considera que se trata de un plazo razonable para conocer tanto el nivel de asistencia y la dinámica de participación de las beneficiarias, como los efectos del taller en la vida de las participantes.
COBERTURA ESPACIAL	CPF  El recinto penal asignó una sala pequeña, hasta la sesión del 3 Agosto, momento en la que hubo un cambio de lugar a las dependencias del liceo.

**Tabla 2: Características de las reclusas participantes**

CARACTERÍSTICAS	
PROMEDIO DE EDAD DE PARTICIPANTES	36 AÑOS, en donde la mayor es de 65 y las menores de 20 años.
RAZÓN DE TIEMPO DE CONDENA	19 por Tráfico de drogas 16 por Robo o hurto 6 Otros
PROMEDIO DE TIEMPO RECLUSIÓN	6 años
ASISTENCIA A OTROS TALLER EXTRAPROGRAMÁTICOS	45% de las participantes declara participar en alguna otra actividad dentro del CPF. Ello implica que estamos trabajando con un 55% de personas que no suelen inscribirse a otras actividades.
PRINCIPALES PROBLEMAS FÍSICOS	80% de las participantes declaran tener algún problema físico, de los cuales la mayoría se pueden identificar como psicosomáticos (dolor de espalda y cabeza; colón irritable, problemas a la piel y tics)
SITUACIÓN ANÍMICA GENERAL	El 45% de las participantes declara tener un ánimo general “malo”, mientras que el 55% restante estima que tiene uno “bueno”. Cabe señalar que dentro de este último porcentaje, destacan aquellas integrantes que declaran participar de otros talleres.
CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL	El 80% de las participantes declaró no haber consumido algún tipo de droga dentro del último mes.

## Discusión Metodológica:

### Cómo mostrar realmente los resultados de la intervención

En numerosas ocasiones, la evaluación social tiende a generar una formalización del proceso estudiado, mediante la construcción de indicadores cuantitativos insertos en el denominado Marco Lógico. A pesar que dicho instrumento fue utilizado en la presente evaluación, éste funcionó más como un complemento que ordenó las metas, antes que como la técnica evaluativa. Esta decisión, obedece, por un parte, a la especificidad del objeto evaluativo –taller de

yoga-, el cual tiene la singularidad que muchos de sus resultados son simultáneos, sinérgicos y multidimensionales, situación difícil de visualizar trabajando únicamente con el Marco Lógico. Por otra parte, el trabajo de campo de la evaluadora, realizado fundamentalmente mediante entrevistas y observación participante durante el taller, permitió conocer experiencialmente la atmósfera y situaciones concretas que ocurrían durante la actividad. Por ambas situaciones –la naturaleza del yoga y el trabajo de campo-, trabajar únicamente con el Marco Lógico, no permitiría visibilizar suficientemente la riqueza de la experiencia. En función de lo anterior, parafraseando al destacado epistemólogo G. Bachelard, con el afán de no querer “confundir el mapa con el territorio”, se ha optado por una metodología de corte cualitativo, que acerque la experiencia vivida con los aspectos a evaluar y que retroalimente el diseño y metas propuestas del proyecto.

En síntesis, por la reducida cobertura, pero sobre todo por el carácter de la estrategia de intervención -una centrada fundamentalmente en la reclusa-, se optó por realizar una evaluación que fuese capaz de relevar la experiencia subjetiva de las participantes del taller. Así, se propone una evaluación, basada en la sistematización de experiencia, en la cual se observa tanto la calidad y pertinencia del proyecto, como la satisfacción de las participantes.

La sistematización de experiencia, es una técnica social que permite conocer cómo se están realizando las acciones programadas, al tiempo que reivindica la reflexión cotidiana de quienes ejecutan la acción. En este sentido, organiza la información y reconstruye el proceso, de modo de comprender por qué éste se desarrolla de esa manera, generando *conocimiento práctico* desde la propia experiencia. En palabras de Barnechea, González y Morgan (1998) “la sistematización es un proceso que se realiza reflexionando sobre la práctica y buscando extraer de ella (explicitar) los conocimientos en que se ha sustentado, así como aquellos producidos durante la acción. Es decir, la sistematización busca sacar a la luz la teoría que está en la práctica” (en Martínez, 2004).

Considerando los aspectos recién señalados, la evaluación contempla las siguientes consideraciones:

- Evaluar el taller desde la mirada de los beneficiarios, mediante la evaluación de su asistencia y satisfacción.
- Evaluar el taller desde el punto de vista de los objetivos, mediante la evaluación de la consecución de los resultados y metas esperadas.
- Evaluar el taller desde su propio funcionamiento, mediante la evaluación de la calidad del servicio.
- Releva la experiencia de las internas en el taller, de modo de visibilizar su vivencia y el potencial aporte que puede ser estas enseñanzas para el mejoramiento de su calidad de vida y el proceso de rehabilitación social.

Por su parte, los criterios evaluativos que regirán los resultados serán los siguientes:

- *Pertinencia*: somete a análisis la capacidad del proyecto para resolver la situación problema que ha dado origen a la intervención. En este caso, implica evaluar si el taller de yoga es efectivamente es una herramienta para mejorar la calidad de vida de las reclusas.
- *Idoneidad*: evalúa la capacidad del proyecto para hacer coherentes las actividades con las metas y objetivos propuestos en el diseño. En este caso, implica evaluar si la clase de yoga asegura y es suficiente como actividad para que las metas y objetivos del proyecto se cumplan.
- *Cobertura*: evalúa el grado de suficiencia de la intervención para cubrir adecuadamente a la población objetivo. En este caso, por tratarse de un plan piloto, ya se ha estipulado que se trata un proyecto con baja cobertura. Sin embargo, por tratarse de un criterio de total interés, además de la medición cuantitativa, se trabajará con el criterio del *compromiso* de las participantes con el curso.
- *Satisfacción*: mide la conformidad del usuario con el servicio entregado por el proyecto. En este caso, se trata de conocer cuál es la percepción de las

participantes de la calidad docente y los elementos enseñados durante el taller.

- *Eficacia*: establece la capacidad que tienen las actividades planificadas para alcanzar las metas y objetivos según normas de calidad, cantidad y tiempo. En este caso, implica evaluar si las participantes del taller se han apropiado de las enseñanzas entregadas y si son capaces de aplicar las técnicas yóguicas. También, implica conocer si se ha logrado efectivamente cumplir con los productos del proyecto (disminuir y manejar la ansiedad y estrés, por ejemplo).

Congruente con los elementos recién señalados, la evaluación busca conocer si el taller de yoga tiene la capacidad de realizar lo que promete y si, además, genera nuevos factores sinérgicos y benéficos que no fueron detectados con anterioridad.

Las fuentes de información para generar los resultados de la evaluación provienen de la bitácora de la instructora de yoga y del trabajo de campo, entrevistas con profesionales del área técnica del CPF, conversatorios con las participantes después de las sesiones y la información recabada a partir de 2 encuestas de percepción que se realizaron al inicio y finalización del taller. La encuesta inicial cumple la función de diagnosticar las condiciones de llegada de las participantes, así como sus expectativas con el taller y es la línea base de información. La segunda, cumple la función de establecer el nivel de satisfacción con el curso, el cumplimiento de expectativas y la percepción de los logros obtenidos luego de 4 meses de práctica.

Cabe señalar que la sistematización de información que se realizó durante la evaluación, constituirá en sí mismo un aporte al CPF en la medida que no existe este tipo de información disponible. El centro no cuenta con un seguimiento de las internas, ni con evaluaciones de las actividades que allí se desarrollan, evidenciando la carencia de información preliminar. Así, toda la investigación fue una reconstrucción oral de lo que las participantes y profesionales relataron sobre sus condiciones y trabajo. La falta de información evidencia la dificultad que tiene

el CPF para conocer a sus internas y,, frente a este escenario, la imposibilidad de realizar un trabajo de reinserción social pertinente para las condiciones de las reclusas.

## **Resultados de la Experiencia YogaIntegra**

### **4.1 Cobertura**

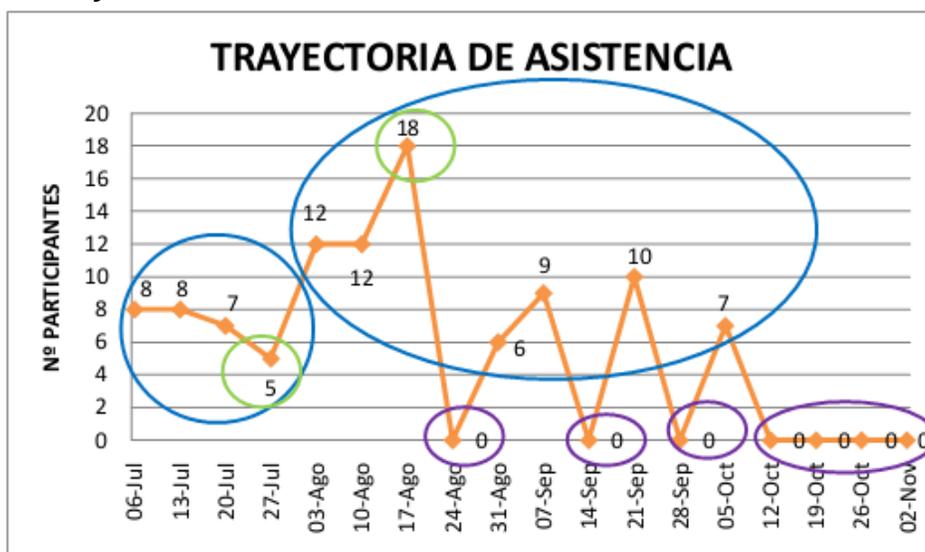
La cobertura poblacional y la reconstrucción del proceso mediante el relato de las participantes, son parte de la información más relevante para la evaluación del proyecto. Es destacable el hecho de que la baja asistencia al taller, así como su inestabilidad, obedece más que al desinterés de las asistentes, a situaciones institucionales que dificultan el compromiso y constancia de ellas.

El gráfico 2 presenta la trayectoria de la asistencia durante el taller. Se trata de 11 sesiones de yoga, distribuidas a lo largo de 4 meses, en donde hubo 4 suspensiones de clases producto de feriados nacionales y problemas internos del CPF –marcado en morado en el gráfico-. La suspensión de clases (sobre todo en el mes de Septiembre) generó una interrupción que tuvo efectos problemáticos en la continuidad del proceso. Ejemplo de ello es la situación que ocurrió en Octubre, mes en el cual hubo tres suspensiones consecutivas. La primera de ella, ocurrió por la baja asistencia de público debido a la celebración de una fiesta en el mismo horario de la clase. La suspensión de las fechas restantes tuvo como motivo un paro nacional y la decisión del área técnica por situaciones internas del CPF.

El gráfico revela que la suspensión de una clase, implica un esfuerzo por retomar la rutina tanto para la profesora, como para las asistentes. Por tanto, generar las condiciones institucionales y de diseño del proyecto para garantizar la menor cantidad de suspensiones, se vuelve un asunto relevante para la implementación del taller. Esto último es sumamente importante, toda vez que la constancia es un valor que cultivar para la reinserción social: sólo la constancia en la asistencia asegura la posibilidad de observar los resultados del proceso.

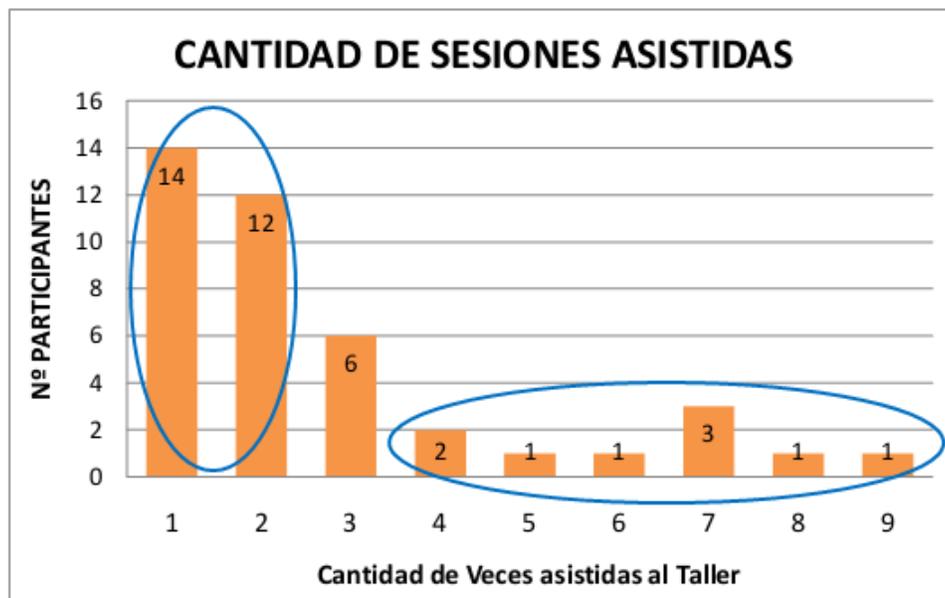
Un hito importante en la historia del taller fue el cambio de sala. La modificación en la infraestructura permitió que más mujeres se integraran al curso – marcado en azul en el gráfico-. Este hecho ocurrió el 3 de Agosto y luego de esa fecha, se consiguió el peak de asistencia al taller, con 18 participantes –en el gráfico se muestra en verde la clase con mayor (18) y menor (5) cantidad de asistentes-. A nivel general, el promedio de asistentes por sesión de clase fue de 9.

**Gráfico 2: Trayectoria de Asistencia**



Ya se ha estipulado en la cobertura poblacional que la asistencia total al taller fue de 41 personas. Sin embargo, es conveniente desagregar esta cifra en función de la cantidad de sesiones asistidas por persona, de modo de conocer el grado de involucramiento con la técnica que las beneficiarias tuvieron. En el gráfico 3 cuadro se presenta esta situación.

**Gráfico 3: Sesiones Asistidas**



El gráfico muestra que el rango de asistencia por persona oscila entre 1 y 9 veces. La mayoría de las participantes (27) asisten al taller entre 1 o 2 veces. Ello revela que van a probar, -por curiosidad- pero no logran involucrarse mayormente en la práctica. Generar estrategias para su retención se vuelve de vital importancia para la consecución de los objetivos del proyecto.

A pesar de lo anterior, existen 9 asistentes que asisten más de un mes a las clases de yoga, lo que significa que aún con la rotación de participantes, existe un grupo que genera un grado de constancia y compromiso con el taller. Son ellas las que pueden entregar una perspectiva en torno a los resultados y efectos de esta práctica. Este grupo de participantes son aquellas que se integraron al taller al comienzo del proyecto o, a más tardar, el día 3 de Agosto –fecha en que se cambió de sala el taller-. Esto muestra la importancia de generar convocatorias y re-convocatorias de buena calidad en los momentos en que el *quórum* comience a flaquear: al parecer los participantes que llegan en este proceso son más constantes que los participantes que se integran individualmente y durante el transcurso del taller.

Entre los motivos cotidianos para la inasistencia al taller cuentan la enfermedad, castigos y la participación en otras actividades en el mismo horario. En este sentido, se trata de motivos que se encuentran fuera del control de la producción del proyecto. De hecho, tan sólo tres participantes señalaron explícitamente no querer seguir participando del taller. No obstante lo anterior, es conveniente reforzar el compromiso con el taller, de modo que se transforme en una prioridad para las participantes asistir a él.

## **4.2 Satisfacción**

A pesar que las metas de cobertura no fueron cumplidas a cabalidad, y por tanto, no se logró una masa crítica de participantes que integraran frecuentemente en su vida esta práctica, en lo relativo al criterio de satisfacción, ocurre una situación paradójica: independiente de la cantidad de veces a la que se asistió al taller, todas las participantes encuestadas manifestaron su total satisfacción con la experiencia acontecida en el taller de yoga.

Esta característica puede explicarse por el ambiente de intimidad y acogida que se generó durante el taller –a cargo principalmente de la profesora-, así como por la efectividad con que opera la técnica del yoga: incluso en la primera clase se sienten los efectos de la práctica, cambiando la química cerebral y aumentando la sensación de bienestar. En este sentido, todas las participantes señalan valorar la experiencia y sentir que fue enriquecedora. Esta es quizás uno de los resultados más importantes para la evaluación, toda vez que expresa la importancia que tiene para ellas contar con un espacio de desarrollo personal. Este resultado refuerza la importancia de haber contado con información cualitativa, de modo de relevar sus experiencias a nivel subjetivo, situación que probablemente no podría haber sido medida en un indicador cuantitativo con la misma profundidad.

El siguiente recuadro (Tabla 3) muestra las impresiones luego de realizar la primera clase para las internas. Se realizaron los ejercicios sin generar una explicación intelectual sobre qué es y para qué sirve el yoga. Luego de la experiencia se les pidió que anotaran sus impresiones al respecto. Nótese que es

la misma experiencia la que permite tener una noción de qué significa: ejemplo de ello es que logran entender que su práctica logra despejar la mente, estar más tranquila, mejorar el estado de ánimo.

**Tabla 3: Impresiones de la primera clase de las internas**

PARA QUÉ PENSABAN QUE LES SERVIRÍA EL YOGA Y LAS PRIMERAS IMPRESIONES
Part. B) "Les agradezco, porque hoy sentí que <b>estaba fuera de este lugar</b> y eso es bueno... en realidad me cuesta mucho"
Part. 13) "Para mi salud porque he engordado mucho el último tiempo desde que estoy aquí... y para relajarme, <b>para poder despejar mi mente un poco y estar más tranquila</b> "
Part. L) "Mi estado de ánimo en la sección es de tristeza, por eso me gusta venir a yoga... <b>me distraigo y me relajo</b> "

La Tabla 4 muestra cómo explican los efectos del yoga en sus propias palabras. A nivel general se confirma la valoración de un espacio personal y terapéutico, donde se les enseña a manejar sus emociones y a relajarse. Mención especial es la gran cantidad de referencia al momento de la relajación y meditación como las fases más importantes dentro de la práctica, así como la conciencia de la especificidad del taller de yoga como espacio de autoconocimiento. Al respecto, conviene señalar que el 80% y el 30% de las participantes manifestaron que su momento favorito de la clase era la relajación.

**Tabla 4: Efectos del yoga según las participantes**

LAS CONCLUSIONES DE LAS PARTICIPANTES
Part. B) "El taller <b>me ha ayudado mucho sicológicamente</b> , porque ahí dejo todas mis tristezas y penas, es muy bueno. Me ayudó a despejar mi mente, a estar más tranquila".
Part. 13) "En realidad sirve para la tensión del día a día. <b>Aprender a controlarse</b> , es decir, ser un poco más tolerante y dentro de todo, olvidar en un momento en el lugar en que me encuentro (...) Mucha relajación, <b>meditar en ese momento todo lo bueno y lo malo dentro de este lugar</b> . (...) me sirvió mucho en mis días negativos, en <b>mis días de poco ánimo</b> "
Part. H) "Lo que más me gustó fue <b>reencontrarme conmigo, relajarme, meditar</b> . Me ha ayudado a participar en grupo e individualmente, conocer el yoga y a darme fortaleza. Me siento más que mejor, me da una <b>paz interior inmensa</b> . Cada vez que voy a clases analizo, medito y veo las cosas de otra manera: mejor. Creo que en este lugar es muy necesario"
Part. 4) Me ha ayudado mucho personalmente a estar más positiva y sentirme bien con los demás. A parte, las profes son excelentes. <b>Me ha ayudado con malestares físicos, a estar con buen ánimo y relajada</b> . (...) La primera clase la encontré como <i>latosa</i> , pero al pasar me di cuenta que eran buenas. (...) se la recomendaría porque es la mejor forma de estar positiva y aprender a querernos tal cual somos.
Part. M) después de salir del taller andaba tranquilita. (...) <b>es bacán para lo mental y espiritual</b> .
Part. 6) porque a mí me ayudó mucho en mi estado de ánimo. En general, me sentí muy bien. (...) Me ayudó a conocerme más, a <b>controlar mis penas y sentimientos</b> . (...) fue más de lo esperado, ya que en el lugar en que nos encontramos, <b>en los 5 años no hubo taller igual</b> .
Part. 1) es que esta clase me ayudó a concentrarme y relajarme mucho. Me ayuda a sacar tensiones que uno acumula. <b>Yo nunca he participado en ningún otro taller</b> .

### 4.3 Eficacia

Las participantes que fueron regulares en la práctica del yoga, afirman que ésta les ha ayudado a mejorar tanto su estado físico como emocional. Esto es una muy buena evaluación, toda vez que se trata de una dimensión fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida de las internas.

Sin embargo, la eficacia entendida como la capacidad de aplicación que tienen las participantes de técnicas yóguicas en la vida diaria, se muestra como el ámbito más débil de la intervención. En ella se observa que las beneficiarias no tienen la

percepción de una entrega sistemática de ejercicios prácticos por parte de la profesora durante el taller, además de no sentir que cuentan con un bagaje de ejercicios conocidos para hacer frente las situaciones cotidianas. Por tanto, se trata de un asunto pendiente para la consolidación de los objetivos propuestos en el proyecto.

## **Principales aprendizajes y recomendaciones para el proyecto Yoga Integra**

La evaluación general del taller se realizará mediante una reflexión en torno a los criterios evaluativos de la pertinencia e idoneidad del proyecto Yoga Integra.

En términos de la pertinencia de la intervención, el proyecto se revela como un buen instrumento para paliar el déficit de calidad de vida de las internas del CPF, contribuyendo a la resolución del problema diagnosticado. Este hecho se visualiza especialmente con los resultados obtenidos en la satisfacción con el taller que las participantes declaran. La calidad de vida, además de los parámetros objetivos, implica una dimensión subjetiva totalmente relevante. Así, la satisfacción “interna” que provoca la asistencia al taller de yoga se revela como uno de los hallazgos y elementos más fuertes en la sistematización de experiencia del proceso. Asimismo, cuando se asiste regularmente al taller, éste logra configurarse como una herramienta que mejora las condiciones físicas, psicológicas y afectivas de los participantes.

A pesar de lo anterior, la evaluación de cobertura muestra que la asistencia se transforma en una variable crítica para el éxito a largo plazo del proyecto, pues se trata de una condición para el logro de los objetivos de eficacia y sostenibilidad, es decir, el nivel de asistencia tiene repercusiones directas en los resultados de la práctica y en la entrega de herramientas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las participantes. Tal como se realizó el taller piloto, éste no cumple con asegurar la asistencia continua de las reclusas, situación que es sumamente necesario de controlar en el diseño y desarrollo del proyecto. Esto nos lleva al segundo criterio evaluativo general: la idoneidad del proyecto.

Al respecto, para que el taller de yoga logre generar un impacto a largo plazo sobre sus participantes, la eficacia debe estar asegurada: es necesario que los efectos y la apropiación del conocimiento sea un objetivo plenamente logrado. Para asegurarlo, la relación entre los objetivos planteados y las actividades del taller deben tener una coherencia más fuerte. Por ello, es atingente generar algunas modificaciones de diseño e implementación. Entre las propuestas y recomendaciones sugeridas para el logro de la pertinencia e idoneidad cuentan: 1. generar una modalidad de registro que permita un monitoreo de las participantes; 2. fortalecer la estrategia de difusión del proyecto entre las internas, mediante la participación más activa de la Fundación Mujer de Luz en el proceso, 3. realizar clases en distintos horarios, para captar mayor número de participantes, 4. generar incentivos para sostener la asistencia, 5. generar instancias explícitas en los talleres para mostrar ejercicios específicos de control y manejo del estrés, relajación y meditación, y 6. monitorear la apropiación de las técnicas yóguicas mediante la metodología de tareas o bitácoras y conversatorios.

Además de generar las mencionadas modificaciones en el diseño del proyecto Yoga Integra, es preciso contemplar que existen ciertas dificultades a nivel institucional que es conveniente considerar: tal es el caso de la relación entre internas y reclusas. En numerosas ocasiones, las participantes del taller declararon tener problemas para “llegar” a la clase debido a los obstáculos que las gendarmes del CPF les interponían (permisos, llamados que no llegaban, derivaciones, burocracia, pérdidas de tiempo, etc). El supuesto más básico del proyecto es que las participantes asistirían al taller.

Frente a estas condiciones, es necesario generar una estrategia para que los diversos estamentos del centro estén coordinados y apunten hacia un mismo objetivo. Por lo mismo, se propone la necesidad de generar una sensibilización de las gendarmes en torno a los beneficios del yoga. Para ello, la estrategia será ofrecerle a éste grupo clases de yoga. El taller apuntaría, en primer lugar, a disminuir el nivel de estrés y tensión que las gendarmes enfrentan a diario por la rutina desempeñada y porque, además, sin ser internas, pasan la mayor parte del

día como si lo fuesen. Además, la asistencia a clases de yoga, abriría la posibilidad de generar un vínculo con el yoga y valoración de este espacio, de modo que consideren la importancia de que las internas asistan a las clases.

## **Conclusiones**

A partir de los resultados evaluativos y sus correspondientes recomendaciones para mejorar el funcionamiento de este tipo de intervenciones en el contexto penitenciario, conviene destacar: la relevancia de la cobertura para el logro de las metas propuestas; la gran valoración y habilitación subjetiva de las reclusas que el proyecto logró; la importancia de considerar el trabajo coordinado con los estamentos del centro para que los supuestos del programa se cumplan.

En un sistema penitenciario donde los programas para la reinserción social son escasos, inorgánicos, y por lo mismo, de baja efectividad, plantear la posibilidad de utilizar al yoga, como una herramienta y estrategia de intervención social tiene notables potencialidades de impacto para el logro de una reinserción social exitosa de las reclusas. Trabajar con estrategias no convencionales, tiene el desafío de generar nuevos acercamientos metodológicos a la realidad y su evaluación. La experiencia y posibilidad de transmitirla para alimentar nuevas estrategias se vuelve de vital importancia y es por esta razón que se utilizó la sistematización de experiencia como principal metodología de evaluación del proyecto.

ISBN

978-956-351-871-9