

## **El Uso de Metodologías Innovadoras en la Evaluación de Programas Sociales: El Caso de la “Cosecha de Alcances”.**

**Peroni A, Olavarria C, Robayo C. y Varela P.**

### **1. INTRODUCCION**

La evaluación se ha ido posicionando en la decisión pública, sobre todo se ha ido estandarizando, a fin de generar fundamento, evidencia y valor público a la inversión, la eficiencia y eficacia de las intervenciones. Sin embargo, no todos los programas comparten las mismas características, por ende se debería pensar en tipos de evaluaciones diferenciadas.

En la actualidad, en Chile, existen muchos programas sociales orientados no sólo a la entrega de bienes, sin interacción con los beneficiarios/os (como es el caso de subsidios y bonos), sino que buscan entregar herramientas y/o desarrollar competencias y habilidades orientadas a mejorar la inserción social de las personas, especialmente de las más vulnerables. Para este tipo de programas, las metodologías de evaluación tradicionales se muestran insuficientes para capturar la complejidad y riqueza de la realidad, en la práctica y de los resultados, además al tratarse de programas que se orientan al comportamiento humano y social, no siempre se desarrollan tal cual se planificaron inicialmente, dada la complejidad de sus contextos.

Así, la metodología de evaluación denominada “Cosecha de Alcances”, aparecería como una alternativa viable, novedosa y pertinente para abordar la evaluación de programas que generan capacidades, desde el sector público, ya que permite, de manera altamente participativa, pesquisar los cambios de comportamiento, en aquellos proyectos de desarrollo de habilidades y de inserción social.

Según Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt, “la Cosecha de Alcances es un método que permite a las y los evaluadores, donantes y gerentes identificar, formular, verificar y entender alcances (efectos); se basa en la definición de alcances como cambio en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución” (Wilson-Grau y Britt, 2012, pág. 1). La Cosecha de Alcances se considera adecuada para contextos programáticos complejos donde las relaciones de causa y efecto no se presentan claramente. El monitoreo y las evaluaciones convencionales buscan determinar resultados y para ello comparan los alcances planificados con los que se obtuvieron realmente. Sin embargo, en ambientes complejos, los objetivos y las formas para lograrlos resultan bastante impredecibles y los objetivos predefinidos y las teorías de cambio se deben modificar al paso del tiempo para responder a cambios en el contexto.

Durante inicios del año 2016, un equipo de profesionales y académicas, integrantes de la Red Chilena de Evaluación, a través de Isónoma Consultorías Sociales Ltda., utilizaron esta metodología para la Evaluación del Programa “Yo Emprendo en Comunidad” (PYEC), diseñado y ejecutado por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), del Ministerio de Desarrollo Social de Chile.

El Programa Yo Emprendo en Comunidad, busca que personas asociadas en una organización formada por ellos/as mismos/as, desarrollen actividades económicas, con el fin de aumentar sus ingresos y mejorar su condición de vida y el contexto en el que desarrollan sus actividades, fomentando así el trabajo asociativo, siendo un ejemplo de un programa de complejas características por su flexibilidad e incertidumbre.

El objetivo de esta ponencia es, por una parte, reflexionar acerca de la importancia de incorporar metodología innovadoras en la Evaluación de Programas Sociales en el sector público, visibilizar que los programas sociales son diversos y resaltar que los mismos se desarrollan en contextos complejos y/o que se orientan al desarrollo de habilidades y capacidades individuales y sociales para la inserción social (más allá de una transferencia de fondos, puntual). Por otro lado, el uso de metodologías innovadoras, las cuales en su mayoría, provienen de otros países y contextos, presenta a su vez el desafío de generar los ajustes necesarios para su uso en el contexto nacional, y esta segunda reflexión será también abordada, específicamente a partir de la evaluación del Programa “Yo Emprendo en Comunidad” para el que se aplicó la metodología de la Cosecha de Alcances (CA).

## **2. MARCO TEORICO**

En la actualidad, la planificación por resultados, la gestión por resultados, el presupuesto por resultados y la evaluación “pro-resultados”, se constituyen con el enfoque predominante adoptado por los gobiernos para los ejercicios estratégicos vinculados a la toma de decisión. Sin duda, que tal perspectiva contribuye a formalizar los procedimientos, a homogeneizar el lenguaje y las acciones, en definitiva a reorientar la acción del pública hacia una misma lógica, marcada por la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas, así como por el debido resguardo del uso de los recursos públicos y el valor público agregado desde las instancias ejecutivas gubernamentales. Dicha orientación, asume homogeneidad en los objetos que trata (diseños, implementaciones, presupuestos y evaluaciones).

Ahora bien, cabe preguntarse si todo tipo de programa social asume las mismas características (si son homogéneos), y por ende, si al menos en el ámbito de la evaluación corresponde aplicar un modelo lineal, como los vinculados a resultados, o si es posible capturar los resultados de una implementación desde otras perspectivas. Un segundo tema a plantearse refiere al uso de las evaluaciones. Como se mencionó, el enfoque predominante claramente aporta a tomar decisiones, y al menos en Chile, dichas decisiones se vinculan con el presupuesto, más que con los ámbitos de los actores que están en el espacio de la ejecución.

Al respecto, se han desarrollado desde fines del siglo pasado diferentes formas de abordar la investigación evaluativa, desde las universidades y vinculados a las agencias de cooperación al desarrollo, e incluso a los organismos multinacionales, tanto bancos como agencias de Naciones Unidas, se han preguntado ¿cómo dar cuenta de los cambios que se generan en las intervenciones?, ¿cómo capturar los variopintos resultados que se generan?. En esa línea se encuentra la Evaluación Transformadora, (desarrollada por la Dra. Donna Mertnes, profesora emérita en el Departamento de Educación, Universidad de Gallaudet); la Evaluación Colaborativa, (Dra. Liliana Rodríguez Campos, University of South Florida); la Técnica del

“Cambio Más Significante” <sup>1</sup>(Rick Davies y Jess Dart); la Evaluación Respondente – o Evaluación Comprensiva o Evaluación Receptiva- (Robert Stake. profesor emérito en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign) y la Evaluación en un Mundo Real (Michael Bamberger, Jim Rugh y Linda Mabry), entre otros. Las perspectivas mencionadas parten asumiendo los desafíos referidos a la incertidumbre, y a la diversidad de contextos y la naturaleza de la tarea que se desarrolla en las implementaciones de los programas sociales, por ende, abren la mirada a los aspectos heterogéneos de los objetos de indagación. A su vez coinciden en la inclusión de metodologías mixtas y técnicas participativas, así como en instancias claras de negociación política sobre la demanda del cliente que contrata la evaluación.

Por otro lado, el tema del uso de la evaluación, entendida como generadora de insumos más allá de la definición presupuestaria, también ha sido abordado desde distintas instancias, más bien académicas. Por ejemplo, Michael Quinn Patton, profesor, de la Universidad de Minneapolis, Minnesota, señala que si se plantea la evaluación pensada desde el uso de la misma, enseñaría a la gente a reflexionar críticamente, representando con ello una oportunidad para fortalecer la democracia a nivel local y nacional. Para ello, el concepto “uso del proceso” pasa a ser una importante contribución evaluativa. “El uso del proceso es diferente al uso de los hallazgos y se manifiesta en cambios de reflexión y conducta, así como de procedimientos y cultura a nivel programático u organizacional, los cuales se producen como consecuencia del aprendizaje que tiene lugar durante el proceso de evaluación. La evidencia del uso del proceso se refleja en el siguiente tipo de afirmación luego de una evaluación: “El impacto de nuestro programa provino no solamente de los hallazgos, sino también del hecho de transitar por el proceso de reflexión que requería la evaluación.” (Patton, 2003/2004, pág. 1).

De esta manera, una evaluación puede tener generar dos tipos de resultados, por un, lado acerca del uso tradicional de los hallazgos, y por otro, un ejercicio dialogante de aprendizaje de los funcionarios y beneficiarios, de los programas, que permite aprehender a reflexionar e involucrarse unos con otros desde una perspectiva evaluativa.

“Enseñar a reflexionar evaluativamente puede generar un impacto más duradero a partir de una evaluación que el uso de hallazgos específicos. Los hallazgos específicos típicamente tienen una ventana pequeña de relevancia. En cambio, aprender a reflexionar evaluativamente puede tener un impacto permanente. Los interesados (stakeholders) que participan activamente en una evaluación desarrollan una creciente capacidad para interpretar evidencia, extraer conclusiones y emitir juicios”. (Patton, 2003/2004, pág. 1).

Entonces, incorporar el proceso evaluativo como parte del ejercicio de evaluación, repercute en un enriquecimiento del diálogo en espacios comunitarios de los programas, como en espacios decisionales de mayor alcance. “No basta con disponer de información confiable y acertada (el sector informado de la ciudadanía informada). Las personas también tienen que saber cómo utilizar la información, esto es, ponderar la evidencia, considerar las contradicciones e inconsistencias, articular los valores y examinar los supuestos, para mencionar solamente unos cuantos significados de reflexionar evaluativamente. “ (Patton, 2003/2004, pág. 2).

---

<sup>1</sup> <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf> "

Desde esta perspectiva, se involucran los actores en el mismo proceso, y en conjunto se desarrolla un proceso reflexivo vinculada al uso de la misma evaluación, ya que serán generadores y usuarios de la misma, representando con ello una oportunidad para fortalecer el ejercicio deliberativo de la democracia a nivel local y nacional.

## **2.1. Acerca de la Cosecha de Alcances (CA):**

La Cosecha de Alcances<sup>2</sup>, deviene de la metodología denominada Mapeo de Alcances, la misma, fue diseñada por el personal de la Unidad de Evaluación del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) de Canadá. De esta forma, “En el transcurso de su experiencia, han podido constatar que los alcances e impactos a largo plazo no suelen producirse sino hasta mucho después de implementarse el programa y que pueden materializarse de una forma distinta a la prevista. Estos alcances a largo plazo dependen de la manera en que se reacciona ante los factores propios del contexto, sembrando diversidad en las diferentes iniciativas<sup>3</sup>”. (Ear, Carden, & Smutylo, 2002, pág. x ).

Según Michael Quinn Patton (2001) el Mapeo de Alcances:

Propone una metodología para crear mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, que permitan a las organizaciones documentar, aprender y rendir cuentas de sus logros. “Está diseñado para ayudar a comprender los resultados de una organización, a la vez que reconoce que los aportes de otros actores son fundamentales para obtener mejoras sustentables y a gran escala en el bienestar humano y ecológico para el cual la organización trabaja [...] Se plantean un clarísimo énfasis en las transformaciones que se observan en el modo de actuar de los protagonistas. La metodología también resulta prometedora en lo que respecta a un aprendizaje multidisciplinario, ya que facilita la normatización de los indicadores sin sacrificar la riqueza ni la individualidad de cada caso particular; se combinan así un enfoque cuantitativo y cualitativo”. (Ear, Carden, & Smutylo, 2002, pág. x ).

Con base en la aplicación del Mapeo de Alcances, Ricardo Wilson-Grau<sup>4</sup>, diseña la Cosecha de Alcances. La Cosecha de Alcances recoge evidencia de lo que ha cambiado (alcances) y luego, trabajando hacia atrás, determina si y cómo una intervención contribuyó a esos cambios. La Cosecha de Alcances se ha comprobado su utilidad en situaciones complejas cuando no es posible predefinir lo que una intervención va a lograr o, inclusive, no es posible predecir las acciones específicas a ser desarrolladas a través de varios años. El método se desarrolla mediante pasos iterativos:

---

<sup>2</sup> Alcances: Cambio en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución.

<sup>3</sup> Los alcances estudiados incluyen el grado y el alcances de la participación de todo un elenco de interesados, y son procesos que se vuelven en sí mismos resultados cuando se realizan de manera sustentable.

<sup>4</sup> El método conocido como Cosecha de Alcances fue desarrollado por Ricardo Wilson-Grau con la ayuda de sus colegas Barbara Klugman, Claudia Fontes, David Wilson-Sánchez, Fe Briones García, Gabriela Sánchez, Goele Scheers, Heather Britt, Jennifer Vincent, Julie Lafreniere, Juliette Majot, Marcie Mersky, Martha Nuñez, Mary Jane Real, Natalia Ortiz y Wolfgang Richert. A lo largo de los últimos ocho años, la Cosecha de Alcances se ha utilizado para monitorear y evaluar los logros de cientos de redes, organizaciones no gubernamentales, centros de investigación, grupos de expertos y organizaciones de base de todo el mundo. (Wilson-Grau & Britt, 2013, pág. 4).

## Procedimiento en la implementación de la Cosecha de Alcances

**1. Diseñar la Cosecha de Alcances.** Tanto las y los usuarios de la cosecha como las y los cosechadores identifican las *preguntas utilizables* para orientar la cosecha y acuerdan qué información se recolectará e incluirá en la *descripción de alcances* sobre las transformaciones en los actores sociales y cómo influyó en ellas el agente de cambio.

**2. Recolectar datos y elaborar los borradores de las descripciones de alcances.** Las y los cosechadores recaban información acerca de las transformaciones ocurridas en los actores sociales y cómo contribuyó a ellas el agente de cambio. La información acerca de los alcances se puede encontrar en documentos o recopilar mediante entrevistas y encuestas o de otras fuentes. Las y los cosechadores redactan descripciones preliminares de alcances con preguntas sobre información faltante, que revisará y aclarará el agente de cambio.

**3. Lograr que los agentes de cambio participen en la formulación de descripciones de alcances.** Las y los cosechadores participan directamente con agentes de cambio para revisar el borrador de las descripciones de alcances, identificar y formular alcances adicionales y clasificarlos todos. Los agentes de cambio frecuentemente consultan a individuos bien informados, dentro o fuera de la organización, que puedan proporcionar más detalles acerca de los alcances.

**4. Corroborar.** Las y los cosechadores obtienen los puntos de vista de individuos con conocimientos acerca de los alcances y de cómo se lograron. Con ello se validan y aumenta la credibilidad de los hallazgos.

**5. Analizar e interpretar.** Las y los cosechadores organizan las descripciones de alcances usando una base de datos a fin de entender, analizar e interpretar los alcances y proporcionar respuestas basadas en evidencia a las preguntas utilizables de la cosecha.

**6. Apoyar el uso de los hallazgos.** Con las respuestas—basadas en evidencia y que se pueden traducir en acciones—a las preguntas utilizables, las y los cosechadores proponen puntos de discusión a las y los usuarios, incluida la forma en que podrían utilizar los hallazgos. Las y los cosechadores concluyen su participación al acompañar o facilitar el análisis entre usuarias y usuarios

Fuente: (Wilson-Grau & Britt, 2013, pág. 5)

En la actualidad la CA ha sido utilizada por: Organizaciones No Gubernamentales, organizaciones de base comunitaria, redes, agencias gubernamentales, agencias de apoyo, universidades e institutos de investigación. Se ha aplicado en más de 143 países. En 2013, la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la incorpora como metodología de evaluación. Diez equipos del Instituto del Banco Mundial pusieron a prueba una versión ad hoc de la CA, resultando el enfoque y la herramienta adoptados como recursos para el monitoreo y evaluación interna. La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) escogió Cosecha de Alcances como uno de los uno de los cinco enfoques particularmente adecuados para el seguimiento y la evaluación en situaciones dinámicas y escenarios inciertos.<sup>5</sup>

No obstante, cabe señalar las fortalezas y limitaciones de la CA, siendo las siguientes:

---

<sup>5</sup> Cfr. [http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome\\_harvesting\\_es](http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting_es)

## Fortalezas y Limitaciones de la Cosecha de Alcances

### Fortalezas

Corrige la falla frecuente de buscar resultados no planificados

Incluye alcances cosechados verificables.

Utiliza un enfoque lógico y accesible que facilita la participación de informantes.

Emplea varias formas de recolección de datos: entrevistas personales y talleres, comunicación a distancia (encuestas, teléfono o correo electrónico) y documentación por escrito.

Vincula directamente el nivel de detalle de las descripciones con las preguntas definidas al principio del proceso. Dichas descripciones pueden ser tan breves como una sola oración o más detalladas y requerir una página o más de texto; pueden incluir o no explicaciones de otras variables.

Fuente: Con base en: (Wilson-Grau & Britt, 2013, pág. 4)

### Limitaciones

Se requiere de habilidad y tiempo para identificar y formular descripciones de alcances de alta calidad.

Sólo se capturan alcances de los que se encuentre al tanto la o el informante.

La participación de las personas que influyen o influyeron en los alcances a cosechar se considera crucial.

En algunos casos, para las y los participantes comenzar con los alcances y trabajar hacia atrás representa una nueva forma de pensar acerca del cambio.

Entonces, la CA es particularmente útil cuando los resultados, e incluso, los insumos, actividades y resultados, no son específicos, o no están definidos cuantitativamente desde la planificación o no son medibles suficientemente en la evaluación. Por lo tanto, la recolección resultados (alcances) se adapta bien para la evaluación de programas que tienen dichas características, y refieren a situaciones dinámicas, contextos e implementaciones inciertos (es decir, complejos).<sup>6</sup>

Se recomienda utilizar la Cosecha de Alcances cuándo:

### Usos de la Cosecha de Alcances

**1. La atención se centra en los resultados en lugar de las actividades**

La CA está diseñada para sus situaciones donde los tomadores de decisiones (los "usuarios de cosecha") están más interesados en aprender acerca de lo que se logró y cómo se logró. En otras palabras, hay un énfasis en la eficacia en lugar de la eficiencia o el rendimiento. El enfoque es también una buena opción cuando se trata de entender el proceso de cambio y cómo cada resultado contribuye a este cambio.

**2. El contexto de la programación e implementación es complejo**

La CA es conveniente para contextos de programación donde las relaciones de causa y efecto no se entienden completamente. O donde no resulta el monitoreo convencional, destinado a determinar la comparación de los resultados obtenidos con los resultados planificados, así como las actividades que se hicieron con lo que se planeó. En entornos complejos, los objetivos y los caminos para alcanzarlos, así como las teorías del cambio, en gran medida, son impredecibles y aun predefinidos deben

<sup>6</sup> Cfr. [http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome\\_harvesting\\_es](http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting_es)

### **Usos de la Cosecha de Alcances**

modificarse para responder a los cambios en el contexto de la implementación. La CA es particularmente apropiada en estos entornos más dinámicos e inciertos en los que los resultados no deseados prevalecen, incluyendo aquellos negativos. En consecuencia, la Cosecha de Alcances es particularmente adecuada para evaluar las intervenciones de cambio social o la innovación y el trabajo de desarrollo de capacidades, habilidades, comunidades.

### **3. El propósito es la evaluación**

La CA puede servir para seguir los cambios en el comportamiento de los actores sociales influenciados por una intervención. Sin embargo, está diseñado para ir más allá de esto y apoyar el aprendizaje sobre esos logros. Por lo tanto, la Cosecha de Alcances es particularmente útil para el curso formativo de desarrollo, a medio plazo, y al final del plazo de las evaluaciones sumativas. Se puede utilizar por sí mismo o en combinación con otros enfoques.

Fuente: Con base en: [http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome\\_harvesting\\_es](http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting_es)

Dado lo anterior, se optó por utilizar la metodología Cosecha de Alcances porque, *a priori*, daba respuesta a las características del programa “Yo Emprendo en Comunidad”, permitiendo adecuarse a un contexto programático complejo donde las relaciones de causa y efecto no se establecieron completamente, o donde la teoría de cambio no se pensó claramente en el diseño del programa. Asimismo, se eligió, porque la misma se centra en todos los resultados, buenos o malos, planificados o no, por lo que puede capturar aspectos del proceso de cambio, más allá del control de la organización responsable y de indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad, ya que el proceso se basa en los conocimientos que los informantes claves tienen del cambio que ha ocurrido y cuáles son sus contribuciones al mismo.

## **2.2. La experiencia de la aplicación de la Cosecha de Alcances**

Entre los meses de enero y mayo 2016, se realizó la evaluación del Programa “Yo Emprendo en Comunidad” del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS.

El Programa “Yo Emprendo en Comunidad” (PYEC), es una de las líneas del Programa “Yo Emprendo” de FOSIS, y apoya a organizaciones productivas que presentan y gestionan sus propios proyectos. Desde el año 2012, su modalidad de desarrollo es mediante concursos de iniciativas autogestionadas, donde son las mismas organizaciones sociales las que postulan a proyectos, los cuales buscan fortalecer y mejorar las condiciones de desarrollo de sus actividades productivas con el objetivo de mejorar sus ingresos.

El Programa “Yo Emprendo en Comunidad” tiene como objetivo general que, tanto la organización, como sus miembros, a través de su participación en el proyecto y el desarrollo de sus actividades económicas, perciban ingresos mayores y más estables fruto de su actividad productiva.

Además, como objetivo específico, el PYEC se propone apoyar a grupos y/u organizaciones, cuyos miembros se encuentran en situación de vulnerabilidad, pobreza o extrema pobreza, en el desarrollo de una iniciativa de inversión productiva definida con el fin de mejorar el rendimiento y las utilidades de la/s actividad/es de la organización y/o de sus miembros.

Hasta el inicio de este estudio, el PYEC nunca había sido sistematizado ni evaluado, sólo contaba con los registros de la línea de entrada y línea de salida en relación a la productividad de las actividades productivas y a la condición socioeconómica de las personas integrantes de las organizaciones beneficiadas.

De este modo, el estudio tenía como objetivo la sistematización y la evaluación del Programa. Para ello, se propuso un enfoque de evaluación mixto, cuantitativo y cualitativo, que incorporaba tanto metodologías tradicionales, como otras más innovadoras.

De este modo, la evaluación contempló:

- Una caracterización de las organizaciones beneficiadas y de sus actividades productivas.
- Una evaluación del PYEC basada en un enfoque cuantitativo tradicional, se realizó comparando la línea de base con la línea de salida en variables tales como ingresos, ventas, costos de producción, etc. Con esto se buscó evaluar el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Una evaluación cualitativa de procesos, en base a entrevistas individuales y grupales a equipos y encargados/as regionales.
- La evaluación de una selección de diez proyectos en el norte, centro y sur de Chile, mediante la metodología de la “Cosecha de Alcances”, a través de la cual se buscó por una parte relevar la participación de las personas integrantes de las organizaciones beneficiadas, y por otra, identificar posibles efectos no esperados que escaparan a los indicadores contenidos en las líneas de base y de salida, principalmente resultados vinculados a la asociatividad y cambios en la calidad de vida de las personas.

Si bien, el uso de la Cosecha de Alcances no buscaba evaluar el Programa en su totalidad, sino más bien complementar la evaluación del Programa mediante la evaluación de algunos proyectos específicos, permitió obtener información relevante sobre el mismo, lo cual no habría podido ser relevada mediante metodologías tradicionales de evaluación.

Ahora bien, la aplicación de la Cosecha de Alcances en la evaluación de los 10 proyectos del PYEC requirió de definiciones fundamentales para permitir su aplicación, estas definiciones fueron realizadas en dos etapas: en el diseño de la investigación y durante su implementación (dadas las necesidades de ajuste que se fueron presentando durante el trabajo de campo).

Las principales decisiones fueron:



- ✓ Definir como unidad de evaluación cada uno de los proyectos seleccionados y ejecutados en el marco del programa y no el programa en su totalidad, es decir se decidió cosechar los alcances de 10 proyectos seleccionados y no del programa, debido a que el tipo de prestación que entrega es mediante fondo concursable y se define de manera muy variada cada proyecto, y ello no se adecuaba a lo que la metodología que se propone por la CA.
- ✓ La selección de la metodología para la evaluación de los proyectos se basó principalmente en la no linealidad de los efectos causales de los proyectos, a la gran cantidad de alcances o efectos no planificados, a la diversidad de estos efectos y a la necesidad de pesquisar los alcances de forma participativa.
- ✓ Se definió considerar como actores relevantes, para todos los proyectos, a los Agentes de Desarrollo Local que desde el nivel regional del Programa apoyaron la implementación de los diversos proyectos y a los Encargados Regionales de Proyectos como líderes de todo el proceso de implementación. Y se definió que su participación sería a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas en las cuales contribuían a levantar alcances inicialmente y luego a validar los alcances elaborados una vez concluido el proceso. Adicionalmente se consideró la realización de una entrevista para otro actor clave que conociese cabalmente los alcances del proyecto y que sería definido en conjunto con la organización beneficiaria del proyecto.
- ✓ Las expectativas del equipo evaluador eran poder formular inicialmente los alcances que se percibían desde y con los actores institucionales mencionados y luego complementarlos con aquellos aspectos surgidos en la indagación con las organizaciones beneficiarias y con un tercer actor clave que sería definido durante el trabajo de campo.
- ✓ Dadas las características de la evaluación del Programa, la dispersión geográfica de los diversos proyectos y la disponibilidad de los informantes institucionales, el equipo evaluador esperaba poder realizar el trabajo de campo de cada proyecto en un periodo no superior a una semana, o 15 días si se considera además las entrevistas a los actores clave institucionales de cada proyecto a nivel regional.
- ✓ Se trabajaría con las organizaciones beneficiarias convocando a todos los integrantes, ya sea vía telefónica o bien a partir de los dirigentes o dirigentas de la organización.
- ✓ Para optimizar el tiempo disponible para trabajar con los integrantes de las organizaciones beneficiarias y facilitar el levantamiento y descripción de alcances en un trabajo grupal con personas con disímiles niveles educacionales, disímiles grupos étnicos, diversas experiencias relacionadas al proyecto e incluso en algunos casos conflictos asociados se diseñó una metodología de taller participativo. Este taller utiliza metodologías gráficas que facilitaron la comprensión y manejo de conceptos propios de la cosecha como expectativas, alcances, efectos, entre otros y que consistieron en figuras que representaban las diversas categorías y sobre las cuales se debía trabajar en forma grupal, armando un paisaje.

### **Dificultades y lecciones aprendidas en el trabajo de campo**

En términos generales, pese a las grandes diferencias entre los proyectos ejecutados, entre sí mismos, así como los territorios en los cuáles estos se ejecutaron, la metodología definida funcionó adecuadamente. No obstante, surgieron una serie de dificultades que se describen a continuación:

- ✓ Los actores clave institucionales en algunas ocasiones no conocían con la profundidad requerida los alcances de los proyectos evaluados y por lo tanto no eran un informante clave idóneo. Lo anterior dificultó en gran medida la definición inicial de alcances de algunos proyectos.
- ✓ La definición del tercer actor clave, que sería detectado en el terreno fue disímil entre los proyectos, dado que en algunos de ellos no existía un actor clave ajeno a la organización que tuviese conocimiento sobre los proyectos y sus alcances. Lo anterior condicionó que se llegará a prescindir de esta figura en varios proyectos, dificultando tanto el proceso de definición de alcances como su validación.
- ✓ La restricción de tiempo para el levantamiento de los alcances en terreno dificultó este proceso, así como la elaboración de la descripción y la validación de los alcances con la profundidad requerida. No obstante, esto sucedió en aquellos proyectos en los cuáles fue más difícil acceder a los participantes de las organizaciones de forma expedita y no fue una dificultad transversal a todos los proyectos
- ✓ El proceso de validación de los alcances fue muy dificultoso para la totalidad de los proyectos. Si bien se había definido que los alcances serían validados con los actores clave institucionales más el informante clave detectado en el terreno, no fue posible implementar adecuadamente esta etapa del proyecto debido al bajo conocimiento de los informantes seleccionados sobre los proyectos (mencionando en el primer punto de este listado), dificultando la aplicación integral de la metodología y afectando la validación de los resultados.

Adicionalmente una importante lección aprendida sobre la metodología de los talleres fue la utilización de material didáctico para la representación de conceptos abstractos<sup>7</sup> observándose como un facilitador para el trabajo con grupos vulnerables, con bajo nivel educacional y de disímil constitución en términos de edad y género. Este material fue utilizado exitosamente en grupos como: mujeres alfareras de sectores rurales muy aislados geográficamente, grupos de hombres reclusos en centros penitenciarios, grupos de pescadores artesanales, grupos de apicultores de sectores rurales, entre otros. Dicha adecuación fue realizada por el equipo de investigadoras.

No obstante, lo adecuado del material didáctico, otra lección aprendida fue la dificultad de los representantes de las organizaciones participantes para trabajar de forma grupal y autónoma redactando los componentes solicitados en las figuras, debido principalmente a dificultades en el lenguaje y a la existencia de un importante grupo de personas que no cuentan con competencias de lecto escritura.

Como se observa la metodología de la CA no pudo ser aplicada cabalmente debido a dificultades presentadas en el trabajo de terreno, no obstante constituyó un aporte para la evaluación y comprensión de los procesos relacionados a cada uno de los proyectos

---

<sup>7</sup> En este línea el material didáctico utilizado fue:

- Recortes de estrellas para ejemplificar los sueños o expectativas de los beneficiarios del proyecto.
- Recortes de nubes para ejemplificar las dificultades enfrentadas y los alcances negativos
- Recortes de fruta para ilustrar los alcances positivos del proyecto
- recortes de tuercas para ilustrar los principales aportes a los procesos
- y finalmente se incorporaron ampollitas para ilustrar las contribuciones realizadas por los actores para el éxito del programa.

ejecutados, entregando importantes resultados para quienes están encargados de la toma de decisiones con respecto al PYEC.

### **Consideraciones para la aplicación de la Cosecha de Alcances en la evaluación del PYEC:**

La aplicación de la Cosecha de Alcances en el contexto de la evaluación de un programa social en Chile, implicó una serie de desafíos a los cuales el equipo investigador debió responder flexibilizando, ajustando y reformulando el proceso de evaluación en los distintos territorios en los cuales se encontraban los proyectos. A continuación, y con base a la experiencia se plantea una serie de consideraciones: políticas, conceptuales, metodológicas y éticas que deben tenerse presente en el proceso de aplicación de la CA, en contextos como la evaluación de programas de desarrollo de competencias e inserción social, en Chile.

#### ➤ De orden político.

En términos políticos o de toma de decisiones, el primer desafío consiste en sensibilizar a los técnicos y autoridades de los servicios que demandan evaluación desde el Estado en la necesidad de aplicar metodologías innovadoras que permitan evaluar programas que se desarrollan en contextos complejos.

Este tema reviste especial complejidad en el escenario de la evaluación de programas públicos en Chile, debido a que esto se gestiona bajo un sistema de licitaciones a instituciones externas, cuyos contratos se ciñen a términos de referencia que fijan *a priori* los objetivos, metodología, plazos y recursos asociados a cada evaluación.

Adicionalmente, la selección de las instituciones que se adjudican las evaluaciones, está determinada no sólo por la calidad técnica, sino por criterios de eficiencia, tendiendo a seleccionar aquellas propuestas que resultan de menor costo en términos económicos, lo que desincentiva el uso de metodologías de mayor o nuevos desarrollos.

En esta línea, los equipos evaluadores cuentan con limitadas oportunidades para implementar innovaciones metodológicas en la evaluación de programas públicos a nivel nacional. No obstante, el desafío planteado implica la necesidad de sensibilizar tanto a los técnicos como a autoridades de los servicios sobre la necesidad de aplicar metodologías renovadoras, orientadas a conocer el diverso espectro de resultados que una intervención tiene en sus diversos contextos territoriales y dejar de mirar exclusivamente indicadores más clásicos como eficiencia, eficacia, calidad, entre otros.

En esta misma línea, un segundo desafío es sensibilizar a técnicos y autoridades de los servicios que demandan evaluación, en la relevancia de implementar evaluaciones centradas en el uso, que se orienten a generar información que alimente la toma de decisiones, no sólo a nivel de asignación presupuestaria sino también de rediseño de programas.

#### ➤ De orden conceptual:

La ejecución de programas sociales en el contexto chileno y la aplicación de metodologías innovadoras de evaluación como la Cosecha de Alcances requiere un análisis y adaptación de conceptos propios del enfoque, a la realidad nacional y territorial. La evaluación “dominante” trabaja con la linealidad de la teoría de cambio, propia hoy en día del marco lógico: actividades= componentes= propósito= fin. Y asume que la realidad en el espacio de implementación se mueve de la misma manera. Con esta metodología se pone en cuestión esta linealidad, y por este motivo es de enorme relevancia para proyectos como los que se evaluaron en esta ocasión. La utilización de conceptos como los alcances, específicamente aquellos que no fueron planificados e incluso aquellos no esperados así como su definición, descripción y validación de forma participativa son la principal ventaja comparativa detectada. No obstante, lo anterior se requirió revisar y flexibilizar algunas categorías.

Un ejemplo de esto es la necesidad de repensar quienes serían los actores clave vinculados a la cosecha en términos de los usuarios de esta y los agentes de cambio. Lo anterior es relevante en tanto hablamos de un programa ejecutado a nivel nacional pero en el cual la cosecha se realizó a 10 proyectos que formaron parte de este programa. De esta forma, los actores clave de cada proyecto fueron definidos territorialmente aunque considerando a los actores institucionales que ejecutan al programa en el territorio (Agentes de Desarrollo Local y Encargados Regionales) con las dificultades que esta definición implicó y que fueron tratadas en el punto anterior.

Otro desafío de esta línea, es la identificación de los involucrados, por ejemplo los conceptos de gestor y/o gerente de proyectos, son figuras que no existen siempre claramente, a nivel de proyectos como fue el caso de los analizados, o bien no cuentan con un nivel de involucramiento tal, que permita su participación en etapas como la definición y/o validación de los alcances con el conocimiento requerido. En este escenario, el desafío consistió en detectar en los diversos territorios en los cuáles se ejecutaron los proyectos quienes fueron los actores clave e involucrarlos en la definición y validación de los alcances. Según se mencionó este desafío fue difícil de alcanzar en esta evaluación afectando el proceso de validación de los alcances levantados.

➤ De orden metodológico

Un desafío metodológico fundamental es la necesidad de contar con datos de calidad sobre los proyectos ejecutados en el marco del programa para facilitar la selección de los mismos, en pleno conocimiento de sus características de entrada en operación. En el caso analizado en este trabajo la ausencia de calidad de los datos existentes sobre los proyectos, dificultó la selección e implicó dificultades en el trabajo de campo. Si bien este es un desafío transversal a cualquier evaluación, la Cosecha de Alcances implicó dificultades adicionales consistentes en la falta de información de calidad sobre quienes son los actores clave vinculados a cada proyecto, considerando tanto a los actores institucionales como de las organizaciones.

Un segundo desafío fue contar con el tiempo y los recursos necesarios para desplegar una estrategia de trabajo de terreno extensa en términos territoriales, y exhaustiva, en términos del proceso de indagación. Lo anterior, es esencial, dado que el enfoque de la Cosecha de Alcances requiere de la participación de todos los actores vinculados a la ejecución de los

proyectos, involucrándolos en las diversas etapas del proceso. En el entendido que la identificación de los actores y la participación en las diversas etapas debe realizarse desde el territorio, en conjunto con las organizaciones, se plantea que este es un proceso extensivo en tiempo y recursos.

Para abordar este desafío en la evaluación de los proyectos del PYEC, se decidió considerar un actor clave, previamente determinado desde el nivel central que consistiría en el encargado regional del programa, no obstante luego de implementada la evaluación esta dió cuenta que en muchos casos estos actores no tenían conocimiento suficiente sobre los proyectos ni sus alcances y no se encontraban por lo tanto en posición de validar los alcances detectados. Ante lo cual se recomienda definir en conjunto con las organizaciones quienes son los actores idóneos para participar de los procesos de definición y validación de alcances.

Como se ha mencionado, una importante lección aprendida del trabajo realizado en la evaluación del PYEC es la fortaleza de utilizar material didáctico, inspirado en herramientas de educación popular, para los procesos y talleres participativos en línea con la necesidad de optimizar el tiempo y asegurar la calidad del trabajo de terreno. En el caso del PYEC, la realización de talleres participativos con herramientas didácticas, inspiradas en herramientas gráficas, permitieron abordar conceptos complejos a través de representaciones sencillas facilitando la comprensión y la discusión de los diversos temas con los representantes de las organizaciones, en consideración a la diversidad de niveles educacionales, manejo del lenguaje, capacidades de lecto-escritura, entre otras características de los grupos con los que se trabajó.

La adaptación comunicacional en términos de utilización de un lenguaje claro, conciso y de fácil comprensión tanto para los beneficiarios como para equipos técnicos, evaluadores, entre otros es fundamental en este punto y el utilizar herramientas gráficas de apoyo fue un facilitador del proceso.

➤ De orden ético.

El principal desafío ético enfrentado en la aplicación de metodologías innovadoras para la evaluación de programas en contextos complejos y la promoción de enfoques evaluativos centrados en el uso dice relación con la necesidad de entregar a las diversas comunidades involucradas en la evaluación los resultados obtenidos en este proceso y brindar asesoría en la definición de potenciales usos de la información generada, entre los participantes.

Lo anterior, es un desafío, en tanto los resultados de la evaluación son propiedad del cliente (PYEC) y la necesidad de difundir estos resultados y fomentar su utilización por parte de los usuarios requiere profundizar aun más en el proceso de sensibilización de técnicos y autoridades con la utilización de enfoques evaluativos innovadores y participativos, haciéndose cargo de implementar procesos abiertos no sólo en la recolección de datos sino también en la difusión de los resultados.

Si bien no es un desafío exclusivo para esta metodología sino para toda la evaluación esta etapa presenta también un desafío comunicacional, en el sentido que el equipo evaluador debe

expresar los resultados mediante un discurso claro y conciso, utilizando un lenguaje comprensible para los diversos actores involucrados e implementar herramientas comunicacionales adecuadas y abiertas y que reporten resultados a los diversos actores que participan del proceso en cada una de las etapas de la evaluación.

### **3. CONCLUSIÓN:**

La “Cosecha de Alcances” es una alternativa viable, novedosa y pertinente para abordar la evaluación de programas que generan capacidades, desde el sector público, ya que permite, de manera altamente participativa, pesquisar los cambios de comportamiento, en aquellos proyectos de desarrollo de habilidades y de inserción social.

La aplicación de esta perspectiva deja la constatación de la necesidad de incorporar metodologías de evaluación innovadoras que permitan evaluar contextos complejos. Es clave que estas nuevas metodologías sean flexibles (dada la gran heterogeneidad territorial y cultural del país), sean participativas, y tengan una impronta fuertemente inductiva más que deductiva. Deben ser capaces de superar las lógicas tradicionales de evaluación, centrada en indicadores de resultados que buscan solamente evaluar el cumplimiento de las metas establecidas en relación a los objetivos y metas del programa a evaluar, sin dejar espacio para la emergencia de resultados no esperados (positivos y/o negativos).

Por lo anterior, es indispensable avanzar hacia la incorporación de metodologías de evaluación capaces de aprehender la complejidad de las intervenciones sociales y sus alcances. La política social es un campo privilegiado para la implementación de este tipo de evaluaciones no obstante se requiere avanzar en la sensibilización de tomadores de decisiones y técnicos sobre las ventajas de utilizar este tipo de enfoques donde dan cuenta de la diversidad de contextos y procesos.

En el caso de la presente evaluación, si bien no fue posible aplicar la metodología de la Cosecha de Alcances de manera íntegra, el proceso de la “cosecha” de alcances, el cual fue altamente participativo, fue sin duda un aporte invaluable en relación a la información que se logró producir (tanto en términos de cantidad, como de calidad).

En términos específicos se concluye:

#### **Sobre la planificación**

El contexto de implementación de fondos concursables para la ejecución de proyectos productivos como parte de la política social para la reducción de la vulnerabilidad de grupos marginados puede ser analizada, a nivel de cada proyecto ejecutado, a partir de la Cosecha de Alcances. Lo anterior debido a la complejidad que reviste la implementación de los diversos proyectos en las organizaciones y la diversidad y complejidad de los alcances que la implementación de estos proyectos implican para las organizaciones y en algunos casos sus comunidades.

Sobre el levantamiento de datos:

Los aspectos más críticos de la aplicación de la metodología en la experiencia de la evaluación de los proyectos del PYEC dicen relación con la identificación e involucramiento activo de actores clave que conozcan cabalmente los proyectos y sus alcances. Lo anterior requiere un análisis acucioso con participación de diversos actores previo a la realización de esta definición. Los actores institucionales, si bien son importantes de ser incorporados en el proceso, no necesariamente cuentan con conocimiento acabado sobre el o los proyectos ejecutados en su territorio. En este entendido no es recomendable definir actores clave institucionales para la definición y validación de alcances a priori sino indagar inicialmente en el nivel de conocimiento que ellos poseen. Si bien es importante definir informantes clave en conjunto con los beneficiarios del proyecto, este proceso requiere un periodo más largo de tiempo para indagar con un importante número de beneficiarios.

La validación de los alcances es una etapa fundamental de la Cosecha y requiere de identificación de actores, una planificación y una gestión de potenciales riesgos muy acuciosa de forma de asegurar que este proceso sea implementado rigurosamente

Una tercera conclusión sobre este punto es que la utilización de herramientas didácticas sencillas ( como fichas con figuras) en talleres participativos permite facilitar la comprensión y discusión de conceptos de difícil entendimiento como expectativas, alcances, efecto no esperado, entre otros.

Sobre la comunicación de resultados:

Si bien la comunicación abierta y asesoría en el uso de los resultados forma parte de la metodología de la cosecha de alcances, en aquellos contextos donde los resultados son propiedad del cliente es indispensable sensibilizar a técnicos y tomadores de decisiones sobre la relevancia de difundir de forma abierta los resultados entre todos quienes participaron de la evaluación. En este sentido se recomienda incorporar la difusión de resultados desde la planificación de la evaluación y abogar por su incorporación como una etapa fundamental de esta.

Se observa que la metodología promueve la participación de los beneficiarios de los proyectos, así como de los equipos ejecutores, líderes de proyecto, líderes institucionales y de organizaciones vinculadas en las diversas etapas del proyecto. Lo anterior promueve el empoderamiento de las personas, permitiendo cimentar los cambios que ellos han ido construyendo y que el programa apunta a abordar generando capacidades, fomentando la asociatividad disminuyendo los niveles de vulnerabilidad de quienes participan de los proyectos

Entonces,

- ✓ Es necesario avanzar en la construcción de metodologías de evaluación innovadoras y participativas, pero que no se queden sólo en la participación al momento de producir la información, sino que se sustenten por completo bajo una lógica participativa continua.
- ✓ Estas metodologías no pueden ser metodologías traídas desde “fuera” para ser aplicadas a la realidad chilena. Es necesario pensar metodologías propias, o bien

adaptar las ya existentes, de modo de volverlas pertinentes al contexto geográfico, político e institucional de Chile.

#### 4. BIBLIOGRAFIA:

- Ear, F., Carden, S., & Smutylo, T. (2002) Mapeo de Alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo, Libro Universitario Regional (LUR) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Canadá.
- ISONOMA. Evaluación y Sistematización del "Programa Yo Emprendo En Comunidad" .Santiago de Chile, 2016.
- Programa Yo Emprendo en Comunidad: <http://www.fosis.cl/index.php/ambito-de-emprendimiento/yo-emprendo-en-comunidad>, 10-04-2016.
- Wilson-Grau, R. y Britt, H. (2012) Cosecha de Alcances, MENA Office, Ford Foundation, <http://www.outcomemapping.ca/resource/cosecha-de-alcances>, 12-05-2016.

#### Otras referencias sobre la Cosecha de Alcance:

- ¿Qué es el Cosecha de Alcances? Ricardo Wilson-Grau (septiembre de 2014) explica la esencia del enfoque de Cosecha de Alcances en este breve vídeo (<3 minutos). <https://vimeo.com/116856982>.
- Wilson-Grau, R. (2015) Cosecha de Alcances. BetterEvaluation. Obtenido de [http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome\\_harvesting\\_es](http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting_es)
- La evaluación sumativa del Programa Mundial de Oxfam Novib 2005-2008, con una inversión € 22 millones para apoyar a 38 becarios que trabajan en medios de vida sostenibles y la participación social y política. Allí se documentaron más de 300 resultados (alcances) de 111 países.
- Retrospectiva "Cosecha de Alcances": Generación de ideas sólidas. Informe sobre la experiencia de evaluación de la red global BIONET para promover la taxonomía de promoción para el desarrollo. Identificación y documentación de 200 resultados (alcances) emergentes de BIONET.
- Instituto del Banco Mundial, Casos en Cosecha de Alcances. Diez experiencias piloto evaluadas para identificar nuevos aprendizajes a partir de proyectos con múltiples partes interesadas para mejorar resultados. Hay un promedio de 30 resultados experimentales, por proyecto.

#### 5. RESEÑA BIOGRÁFICA DE LAS AUTORAS:

**Andrea Peroni.** Socióloga. Dra. en Estudios Americanos. Académica Universidad de Chile y Universidad de Santiago. Coordinadora Académica del Magister de Gerencia y Políticas Públicas, Facultad de Administración y Economía, USACH. Coordinadora del Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas, y de la Red Chilena de Evaluación. Consultora con experiencia en el ámbito de las políticas sociales a nivel nacional y en la región, así como en organismos multinacionales.



**Claudia Olavarría.** Socióloga de la U. De Chile, actualmente cursa la Maestría en Género Políticas y Estado dictada por FLACSO Argentina. Su área de especialidad es la evaluación de programas sociales, área en la cuál cuenta con amplia experiencia tanto en consultoría como en docencia, en el ámbito privado como público. Es miembro activo de la Red Chilena de Evaluación, el Núcleo de Evaluación de Políticas y las iniciativas internacionales Eval Gender + y Eval Youth LAC.

**Patricia Varela.** Socióloga de la U. de Chile, Magister© y Diplomada en Estudios de Género por la misma universidad. Se ha especializado en la evaluación de políticas públicas incorporando los enfoques de género y de derechos. Ha realizado evaluaciones de diversos programas sociales y ha capacitado a funcionarios/as públicos en la materia. Forma parte de la Red Chilena de Evaluación y del Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas.

**Cecilia Robayo.** Licenciada en sociología de la U. de Chile, dedicada a la evaluación de intervenciones sociales, con práctica en el ámbito académico (ayudantías) en cátedras de pregrado y postgrado en diversas universidades públicas y privadas. Miembro del Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas. Experiencia profesional en entidades públicas y privadas relacionada a la evaluación y diseño de programas sociales.

## 6. RESUMEN:

La evaluación se ha ido posicionando en la decisión pública, sobre todo se ha ido estandarizando, a fin de generar fundamento, evidencia y valor público a la inversión, la eficiencia y eficacia de las intervenciones. Sin embargo, no todos los programas comparten las mismas características, por ende se debería pensar en tipos de evaluaciones diferenciadas. Las metodologías de evaluación tradicionales se muestran insuficientes para capturar la complejidad y riqueza de la realidad, además al tratarse de programas que se orientan al comportamiento humano y social, no siempre se desarrollan tal cual se planificaron inicialmente.

La presente ponencia refiere a una observación de segundo orden, donde se analiza la experiencia de aplicar la metodología de evaluación denominada “Cosecha de Alcances”; la misma aparece como una alternativa viable, novedosa y pertinente para abordar la evaluación de programas que generan capacidades, desde el sector público, ya que permite, de manera altamente participativa, pesquisar los cambios de comportamiento, en aquellos proyectos de desarrollo de habilidades y de inserción social, específicamente en 10 proyectos del Programa Yo Emprendo en Comunidad, implementado por el Fondo de Solidaridad e Inserción Social del Ministerio de Desarrollo Social de Chile. Los proyectos son de índole productiva y se distribuyen a lo largo de todo el país.

La ponencia, por una parte, reflexiona acerca de la importancia de incorporar metodologías innovadoras en la evaluación de programas sociales del sector público; visibiliza que los programas sociales son diversos y resalta que los mismos se desarrollan en contextos complejos. Finalmente, presenta los desafíos, adecuaciones, y aportes que desde la Cosecha de Alcances se deben considerar para su aplicación en contextos la política social chilena.

## 7. PALABRAS CLAVE:

## Cosecha de Alcances – Evaluación- Pertinencia- Contextos complejos - Incertidumbre