



Informe Final Evaluación del Programa Fondo Respuesta Comunitaria.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Junio de 2021

ÍNDICE

Introducción	4
I. Antecedentes del Fondo Respuesta Comunitaria.....	5
1.1 Descripción del contexto nacional en el cual se diseña el Fondo.	5
1.2 El Fondo de Respuesta Comunitaria	7
II. Metodología para la evaluación.....	12
2.1 Objetivos de la evaluación	12
2.2 Estrategia de la evaluación	12
2.3 Levantamiento de información	13
2.4 Análisis de la información	16
III. Teoría del Cambio del Fondo Respuesta Comunitaria	17
IV. Descripción de procesos del Fondo Respuesta Comunitaria	19
V. Evaluación de procesos del Fondo Respuesta Comunitaria	24
5.1 Diseño y Planificación	24
5.2 Difusión	25
5.3 Convocatoria	26
5.4 Selección de beneficiarios.....	28
5.5 Adjudicación.....	30
5.6 Entrega de Apoyos.....	31
5.7 Monitoreo y evaluación	44
5.8 Coordinación de actores	46
VI. Sistematización de resultados de la evaluación de procesos	49
VII. Evaluación de resultados del Fondo Respuesta Comunitaria	59
7.1 Resultados a nivel de componentes.....	59
7.2 Resultados intermedios	64
7.3 Resultados a nivel de propósito	67
7.4 Contribución del FRC al fin.....	73
7.5 Resultados inesperados	76
VIII. Desafíos para la política pública y las iniciativas privadas	78
IX. Conclusiones	83
X. Anexos	85



10.1	Aspectos metodológicos para el levantamiento de información.....	85
10.2	Consentimiento informado (ejemplo Grupo Focal gestores)	95

Introducción

Como respuesta a la crisis económica y social que se ha producido a raíz de la pandemia del Covid-19, la Fundación Colunga en conjunto con otras fundaciones donantes, pone en marcha un programa que permita potenciar las iniciativas de las propias comunidades y organizaciones de base en los territorios, para satisfacer las necesidades básicas de la población. A través del Fondo de Respuesta Comunitaria, la Fundación entrega recursos económicos para financiar proyectos de organizaciones comunitarias y por medio de la Fundación para la Superación de la Pobreza, entrega apoyo para la gestión de los proyectos y el fortalecimiento de sus capacidades.

En este contexto, la Fundación Colunga solicita a PNUD una evaluación que permita dimensionar y analizar los logros del programa, identificar lecciones aprendidas y sobre ello generar recomendaciones que sirvan a su replicabilidad. En respuesta a esta solicitud, PNUD desarrolla una evaluación de tres partes. La primera, centrada en la valoración del diseño del programa, mediante la revisión de la Teoría del Cambio que lo sustenta y la propuesta de indicadores que se derivan de ella. La segunda, centrada en la evaluación de los procesos desarrollados para implementar el programa, identificando facilitadores, obstáculos y aprendizajes de cada proceso. Finalmente la tercera, centrada en la evaluación de resultados del programa.

Las tres etapas fueron abordadas mediante una metodología cualitativa, centrada en los relatos de actores claves en la ejecución del Fondo Respuesta Comunitaria, sus beneficiarios directos (proyectos financiados por el fondo) y beneficiarios indirectos (comunidades beneficiadas por los proyectos que se adjudicaron el fondo).

Este informe, correspondiente al informe final de la evaluación, sintetiza los resultados de las tres etapas desarrolladas a lo largo de la evaluación. En una primera parte, se presentan los antecedentes del Fondo Respuesta Comunitaria, tanto en relación al contexto nacional que motiva su creación, como a sus principales características. La segunda parte presenta la metodología utilizada para evaluar el programa. En la tercera sección se presenta la Teoría del Cambio del Fondo Respuesta Comunitaria, lo cual sirve de base para el posterior análisis de los procesos y, especialmente, de los resultados del programa. En la cuarta sección se presenta una descripción general de los procesos desarrollados para implementar el Fondo, especialmente importante para comprender los resultados presentados en la quinta sección correspondientes a las valoraciones que se realizan de cada uno de esos procesos y para la sexta sección, en que se sistematizan los facilitadores, buenas prácticas, obstáculos y aprendizajes de cada proceso. En una séptima parte se presentan los hallazgos de la evaluación de resultados del programa, en los distintos niveles de objetivos que se reconocen de la Teoría del Cambio. El informe termina con un breve análisis de la respuesta que la política pública ha dado a la emergencia, para finalmente presentar las conclusiones.

I. Antecedentes del Fondo Respuesta Comunitaria

1.1 Descripción del contexto nacional en el cual se diseña el Fondo¹.

La crisis que trajo consigo la pandemia por COVID-19 ha tenido un fuerte impacto sanitario en Chile. De acuerdo a las cifras reportadas por el Ministerio de Salud, a fines de septiembre de 2020 (fecha en torno a la cual se diseña el Fondo Respuesta Comunitaria) el país llegaba a 462.991 casos de contagio y 12.741 muertes². Lamentablemente, a la fecha la pandemia se mantiene, llegando a fines de junio de 2021 a 1.555.902 casos de contagio y 32.545 fallecidos³.

La pandemia, sin embargo, no es solo un asunto sanitario; es también una crisis económica, humanitaria, educativa, de seguridad y de derechos humanos. Las medidas para contener el virus y reducir los contagios han tenido un importante impacto sobre los ingresos de los hogares, consecuencias sobre los sistemas educacionales debido al cierre de las escuelas y en otras áreas de la salud que se han visto postergadas para atender a los enfermos de coronavirus. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha proyectado que, producto de la crisis, el Índice de Desarrollo Humano retrocederá por primera vez desde 1990 y que sus impactos profundizarán las desigualdades que existían antes de la pandemia.

Los resultados de la Encuesta Social COVID-19 realizada por PNUD y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con la colaboración del Instituto Nacional de Estadísticas (2020), muestran dos efectos de la pandemia. Por un lado, un “*efecto de nivel*”, que muestra que el impacto de la pandemia ha sido transversal y ha afectado a los hogares de todos los niveles de ingreso, en todo el país. La crisis económica golpeó a diversos sectores de la economía que pararon o disminuyeron fuertemente sus operaciones y actividades, afectando a trabajadores formales e informales, hombres y mujeres, de mayor y menor calificación.

Sin embargo, los datos también muestran la existencia de un “*efecto distributivo*”. Los impactos de la pandemia interactúan con las desigualdades existentes, y esto hace que ciertos tipos de hogares se muestren particularmente vulnerables a los efectos de la crisis, y por lo tanto a sus consecuencias.

A nivel económico, entre marzo y julio de 2020 el número de ocupados cayó en un 21% (lo que corresponde a una pérdida de 1.8 millones de puestos de trabajo), siendo las mujeres las más afectadas (el empleo de las mujeres cayó en un 23% mientras que el de hombres lo hizo en un 20%). A marzo de 2021 ya se había recuperado un 58% de los puestos de trabajo perdidos entre marzo y julio de 2020 (cerca de 850 mil). Sin embargo, mientras los hombres habían recuperado un 64% de

¹ Esta descripción de contexto se basa en la evaluación de los impactos de la COVID-19 hecho por el Equipo de País del Sistema de Naciones Unidas, que figura en el documento “Rapid Assessment” (mayo 2020), que fue liderado por PNUD con apoyo de CEPAL, excepto cuando esté mencionada otra fuente de datos.

² Reporte diario Plan de Acción Coronavirus al 30 de septiembre de 2020. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public_files/Campa%C3%B1as/Corona-Virus/Reportes/30.09.2020_Reporte_Covid19.pdf

³ Reporte diario Plan de Acción Coronavirus al 30 de junio de 2021 Disponible en: https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public_files/Campa%C3%B1as/Corona-Virus/Reportes/30.06.2021_Reporte_Covid19.pdf

los puestos de trabajo que perdieron entre marzo y julio de 2020, las mujeres sólo habían recuperado el 50% de los trabajos perdidos.

A nivel social, la crisis económica aumentó la pobreza y profundizó las desigualdades, afectando mayormente a grupos históricamente vulnerables. De acuerdo a los resultados de la Encuesta CASEN en Pandemia 2020, la pobreza aumentó en 2,2 puntos porcentuales entre 2017 y 2020, lo que equivale a un aumento de 583.901 personas en situación de pobreza. Mientras, el coeficiente de Gini, que mide el nivel de desigualdad de los ingresos, aumentó en 2,8 puntos.

Por la caída de los ingresos principalmente, muchos hogares han visto limitado el acceso a alimentos, ya sea por falta de ingresos o por obstrucciones a la cadena de suministros, generando problemas de salud adicionales a los directamente asociados a la pandemia. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Social Covid-19 realizada, en agosto de 2020 un 54,7 % de los hogares encuestados había reducido sus gastos en alimentos y un 19,4% experimentaba inseguridad alimentaria moderada a severa. A noviembre del mismo año, un 11,5% de los hogares se encontraban en esta situación⁴.

En el ámbito de la educación, más de 3.600.000 niños, niñas y adolescentes se han visto afectados por el cierre de las escuelas (tomando como base la matrícula de diciembre de 2019, de acuerdo a datos oficiales de MINEDUC), a lo que se suman las y los estudiantes de la educación superior. Las brechas en conectividad y entornos propicios para el aprendizaje acentúan las desigualdades de logro, que son acumulativas y difíciles de volver a cerrar. La crisis prolongada provocó el abandono de la escuela de cerca de 40.000 niños, niñas y adolescentes, dejando efectos múltiples y de largo plazo en las trayectorias de vida de quienes no logran terminar su educación⁵.

En relación a la salud, el aumento de contagios por coronavirus ha implicado presiones inéditas sobre el sistema de salud obligando a postergar tratamientos de otras patologías presentes en la población. A noviembre de 2020, un 61,8% de los hogares había debido reducir gastos en medicamentos y/o postergar consultas, tratamientos o exámenes de salud, ya sea por razones económicas, por temor al contagio o por suspensiones de parte de los centros de salud⁶.

La emergencia prolongada ha motivado la respuesta en ayuda de los hogares más afectados por la pandemia, tanto desde el Estado como desde la sociedad civil. Los resultados de la Encuesta Social Covid-19 indican que a julio de 2020 el 42,3% de los hogares encuestados ha recibido alguna ayuda en bienes o dinero de parte del Gobierno y/o Municipios, cifra que aumenta a un 52,4% en

⁴ MDSF (2021). "Resultados Inseguridad Alimentaria. 2° Ronda ESC-19". Disponible en http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/covid19/Resultados_Inseguridad_Alimentaria_Covid_II.pdf

⁵ MINEDUC (2021). Noticia disponible en: <https://www.mineduc.cl/mineduc-entrega-detalles-de-cifras-de-desercion-escolar-2021/>

⁶ MDSF (2021). "Resultados Salud. 2° Ronda ESC-19". Disponible en http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/covid19/Resultados_Salud_Covid_II.pdf

noviembre del mismo año. La ayuda proveniente desde la sociedad civil fue recibida por un 2,1% de los hogares⁷.

Para terminar, se puede mencionar que los vínculos sociales, la confianza institucional, las percepciones de justicia y los espacios de diálogo social democrático serán clave en la fase de recuperación, pero se han visto tensionados; primero, por la crisis social que se inició a fines de 2019 y, posteriormente, por la crisis producida por la pandemia. Chile es un país de baja confianza interpersonal (alrededor de un 80% de las personas dice no confiar en los demás⁸) y débiles redes de apoyo entre las personas. Estos déficits afectan más a mujeres, personas mayores y a personas de menores ingresos, reforzando sus desventajas acumuladas.

Además, durante la última década, el país ha experimentado una caída abrupta de confianza en las instituciones: en diciembre de 2019, la confianza hacia el Gobierno, partidos políticos y el Congreso no supera el 5%⁹. La conflictividad social y política que se instala después del estallido social –y que no ha desaparecido a pesar de las medidas de distanciamiento social–, tienen su origen en buena medida, en déficits estructurales en materia de desigualdad, participación y cohesión social. La efectividad de medidas de reconstrucción post pandemia debe considerar el escenario sociopolítico y los riesgos de una potencial agudización de la conflictividad.

1.2 El Fondo de Respuesta Comunitaria

Frente a la crisis económica, social y sanitaria, la Fundación Colunga y otras fundaciones donantes como Olivo, Mustakis, Reinaldo Solari, Ilumina, entre otras, decide sumarse a las iniciativas públicas y privadas de respuesta a la emergencia, buscando aumentar la capacidad de llegada hacia las personas vulnerables, considerando y potenciando las iniciativas para satisfacer las necesidades básicas de la población de las propias comunidades y organizaciones de base en los territorios.

En septiembre de 2020, se pone en marcha el Fondo de Respuesta Comunitaria a la emergencia, para apoyar iniciativas de organizaciones comunitarias orientadas a la mitigación de los impactos de la crisis en la vida de su comunidad y participar de un esfuerzo colaborativo en el que se complementen las acciones del Estado, de la empresa privada y de la sociedad civil.

1.2.1. Objetivos del Fondo¹⁰:

En términos generales, el objetivo del Fondo Respuesta Comunitaria (FRC) fue entregar apoyo a las acciones de organizaciones comunitarias y de base que se encuentran atendiendo necesidades básicas de la población vulnerable que ve amenazada sus niveles esenciales de subsistencia

⁷ MDSF (2021). “Resultados Ingresos, empleo y deuda. 2° Ronda ESC-19”. Disponible en http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/covid19/Resultados_Covid%20II_Ingresos_Empleo_Deuda.pdf

⁸ <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

⁹ CEP (Centro de Estudios Públicos) (2019): Estudio Nacional de Opinión Pública N°84, diciembre.

¹⁰ Información extraída del documento de trabajo elaborado en junio 2020 por la Fundación Colunga: “Fondo concursable para la crisis económica, sanitaria y social-Programa de respuesta local a la emergencia”.

producto de la crisis sanitaria. Para ello entregó recursos económicos a organizaciones seleccionadas a través de un fondo concursable y apoyo en gestión durante 2 a 5 meses.

Los objetivos específicos del Fondo Respuesta Comunitaria fueron:

- a) Apoyar la satisfacción de necesidades básicas de personas en vulnerabilidad a través de iniciativas comunitarias ya trabajando en los territorios.
- b) Promover la capacidad de respuesta comunitaria, contribuyendo a revitalizar la organización social en territorios vulnerables.
- c) Identificar aprendizajes y buenas prácticas de esta experiencia y compartirlas en el ámbito público.

1.2.2 Destinatarios:

El Fondo financió a 201 organizaciones de base ubicadas en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana, Ñuble, Biobío y La Araucanía, las que, en conjunto, declararon beneficiar a un total aproximado de 145.105 personas en condición de vulnerabilidad social¹¹. Durante el tercer mes de ejecución del programa, se alcanzaron un total de 59.000 personas beneficiadas. La tabla N° 1 muestra la distribución de proyectos seleccionados por región.

Tabla N° 1: Número de proyectos preseleccionados por región y porcentaje respecto del total admisible

Región	N°	% del total
Tarapacá	13	6,5
Antofagasta	16	8,0
Valparaíso	32	15,9
RM	72	35,8
Ñuble	15	7,5
Biobío	32	15,9
La Araucanía	21	10,4
Total	201	100

Las organizaciones comunitarias (OOCC) que ejecutaron los proyectos fueron las beneficiarias directas del programa, sin embargo, dado que a través de ellas se buscaba contribuir a mitigar los impactos de la crisis sanitaria y económica en la vida de sus comunidades, cobran importancia los beneficiarios indirectos del programa, estos son, las personas y familias que componen las comunidades apoyadas por los proyectos financiados por el FRC.

Los proyectos fueron priorizados de acuerdo a la aplicación de los siguientes principios:

¹¹ Documento de presentación de los resultados de la convocatoria al Comité de Evaluación y de Selección nacional, 27 de octubre de 2020.

- Perspectiva de género: que los proyectos consideraran la participación de mujeres en la población beneficiada.
- Asociatividad: que los proyectos tuvieran el apoyo de fundaciones, asociaciones y/o corporaciones regidas por la Ley 20.500 (exceptuando Corporaciones Municipales) y/o organizaciones pares.
- Continuidad: que la atención a la necesidad o problema ya estuviera siendo atendida por la organización y que la postulación al fondo permitiera la continuidad del proyecto.

Los aspectos desarrollados por los proyectos financiados fueron diversos, pero ellos compartían el atender necesidades básicas o de cuidados, ya sea asegurando la alimentación, el abastecimiento de agua, la promoción de higiene, el acceso a insumos básicos, protección y cuidado de la salud física y/o mental, apoyo escolar, entre otros.

1.2.3 Beneficio entregado:

El Fondo entregó financiamiento y acompañamiento a las organizaciones por un periodo de mínimo de dos meses y un máximo de cinco meses. El financiamiento a los proyectos tuvo un monto máximo de \$10.000.000 y un mínimo de \$2.000.000, según alcance territorial, cobertura y tiempo de implementación. En total se transfirieron directamente \$1.356.806.611 para el desarrollo de los proyectos de las OOCC.

Junto a ello, se realizó un acompañamiento para potenciar y fortalecer las capacidades organizacionales de las organizaciones comunitarias, principalmente en 4 líneas:

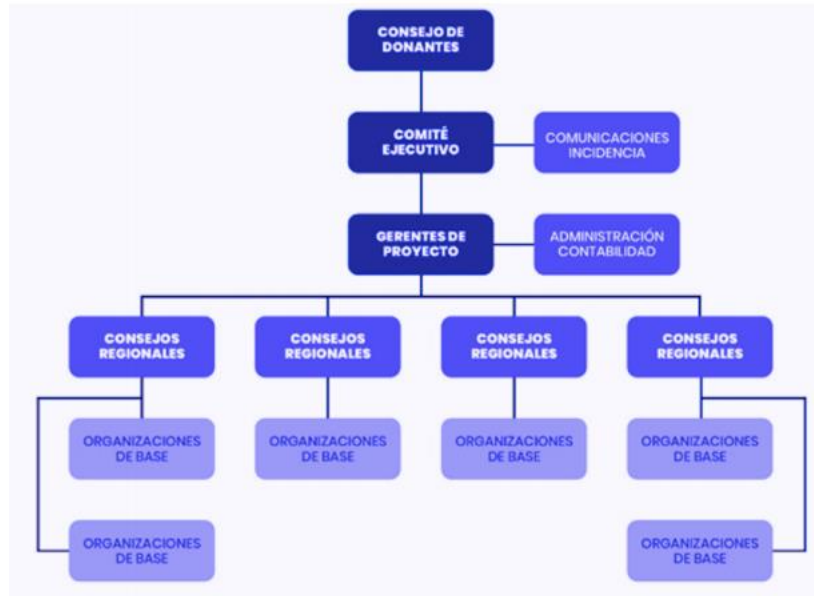
- *Gestión de proyectos:* Fortalecer las habilidades de gestión, planificación y ejecución de proyectos en las organizaciones sociales a partir de la experiencia con el FRC. El acompañamiento buscó promover la acción permanente de motivar, integrar y coordinar personas, y utilizar recursos, para que mediante el trabajo organizado se produjeran los resultados que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad.
- *Estructura de oportunidades y redes:* Disponer y conectar las redes locales para que la organización pudiera establecer nuevos vínculos que les permitiera la interconexión para el desarrollo de su iniciativa y su desarrollo posterior. La apertura a estos vínculos permitiría aumentar el capital social de la organización y con él, las posibilidades de articulación para acciones futuras.
- *Prácticas de transparencia y participación:* Fortalecer las medidas de rendición de cuentas para que las organizaciones comunitarias dispongan de mecanismos para informar sobre el uso de los recursos a la comunidad, evitando así el daño de confianzas y cuidando el rol de los/as líderes comunitarios (dirigentes).
- *Prácticas sanitarias:* Promover medidas de seguridad y protección necesarias para el resguardo de la salud de las personas y familias de la comunidad, adoptando las normativas correspondientes al territorio. Muchas veces estas medidas no se ven implementadas en las iniciativas comunitarias por falta de recursos o desinformación.

1.2.4 Modelo de implementación y gestión:

El Fondo estuvo coordinado y tuvo una gobernanza compartida entre Fundación Colunga y Fundación Superación de la Pobreza (FUSUPO). La estructura de actores para la implementación del FRC quedó compuesta por:

- El **Consejo de Donantes**, también llamado Consejo de Socios, reúne a las organizaciones donantes del Fondo y a las organizaciones que apoyaron técnicamente. Si bien se invitó a participar del Consejo al Ministerio de Desarrollo Social y Familia, este no se presentó en ninguna sesión. El Consejo de Donantes tuvo un rol estratégico, ya que fue la instancia en la que se tomaron las decisiones de carácter “político”, conforme al reporte de los avances del FRC.
- El **Comité Ejecutivo** reunió a los directores ejecutivos de las fundaciones y de los donantes. Este comité apoyó en la toma de decisiones operativas y revisó los avances del proyecto. También fue la instancia en la que los socios pudieron ir resolviendo dudas e incidiendo en la ejecución del Fondo.
- El “**Comité Ejecutivo Chico**”, instancia no formal del programa, reunió a la Fundación Colunga y FUSUPO. Tuvo un carácter operativo: generó el diseño y la operación de todas las actividades del FRC, resolvió emergencias, etc.
- Tres **comités de apoyo** liderados por profesionales de la Fundación Colunga: el comité de evaluación, el comité de comunicaciones y el comité de incidencia. Sin embargo, solo este último aparece en la estructura formal del programa.
- La **Gerenta de Proyecto**, que desde la FUSUPO tuvo el contacto directo con los Consejos Regionales y con los gestores regionales. A su vez, mantuvo la relación con la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) para el traspaso de fondos a las OOC.
- La **Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS)**, ente que apoyó el proceso de transferencia de recursos a las organizaciones comunitarias, dada su experiencia en este tipo de operaciones, y que se integra a los Consejos Regionales para dar acompañamiento a las OOC para el fortalecimiento de sus capacidades.
- Los siete **Consejos Regionales**, fueron diseñados como la instancia de colaboración y coordinación a nivel territorial para la implementación del programa, estableciendo el nexo con las OOC y consolidando el modelo colaborativo para acompañarlas. Cada Consejo Regional fue liderado por el director/a regional de la FUSUPO quien llevó la coordinación general del programa en el territorio, reportó periódicamente a la Gerenta de Proyecto y contó con su apoyo para la resolución de conflictos o inquietudes del Consejo. Adicionalmente, conformaban los consejos las fundaciones que aceptaron participar del FRC principalmente para dar acompañamiento a los proyectos para el fortalecimiento de las capacidades de las OOC. Ellas correspondieron a organizaciones de la sociedad civil con presencia territorial y experiencia en trabajo comunitario, que debían definir lineamientos técnicos para la ejecución del programa, apoyar la convocatoria, promover la postulación, apoyar la evaluación, realizar el acompañamiento a los proyectos y evaluar avances. Finalmente, componen los consejos los gestores regionales, profesionales contratados por FUSUPO para llevar el seguimiento administrativo y de gestión de los proyectos.
- Las **organizaciones de base o comunitarias**, beneficiarias del FRC.

Esquema N° 1: Principales actores del FRC



Fuente: Fundación Colunga

II. Metodología para la evaluación

2.1 Objetivos de la evaluación

El acompañamiento y evaluación del Fondo Respuesta Comunitaria tuvo como objetivo general el dimensionar y analizar los alcances y logros de resultado del programa y formular recomendaciones sobre lecciones aprendidas que sirvan a su continuidad y/o replicabilidad.

Los objetivos específicos fueron:

- a) Realizar una revisión crítica de la teoría del cambio del programa y, a partir de ello, reforzar el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto, y contribuir a establecer un sistema robusto de indicadores;
- b) Evaluar la gestión operativa del programa, identificando facilitadores y obstaculizadores de su operación para el logro de los objetivos;
- c) Evaluar los resultados generales del programa en base a la teoría del cambio, con énfasis en su eficacia para el logro del propósito definido y el cumplimiento general de los supuestos;
- d) Generar lecciones aprendidas y establecer recomendaciones para futuros proyectos similares.

2.2 Estrategia de la evaluación

La estrategia de evaluación se dividió en tres etapas, todas las cuales se abordaron en base a una metodología de carácter participativa, integrando en el proceso a profesionales de la Fundación Colunga y la FUSUPO, a actores clave en la implementación del programa (gestores, fundaciones, consejeros), así como a beneficiarios directos e indirectos del programa (jefes de proyectos financiados por el Fondo y personas beneficiadas por dichos proyectos, respectivamente). Esta dinámica buscó favorecer la generación de espacios de análisis y reflexión tanto para el proyecto en sí, como para las y los involucrados como individuos y profesionales para tomar en consideración en experiencias futuras.

La primera etapa de la evaluación se centró en la valoración del diseño del programa mediante una **revisión crítica de su teoría del cambio**.

La Teoría de Cambio (TdC) ayuda a explicar cómo y por qué una intervención determinada conduce a un cambio de desarrollo específico. Mediante la exposición de las relaciones de causa y efecto entre todos los aspectos del programa (actividades, resultados intermedios, supuestos, resultados finales, y el problema objetivo), explica cómo se entiende que las actividades de un programa produzcan resultados que contribuyan al logro del propósito y fin del programa.

Para efectos de la evaluación del FRC, la TdC fue utilizada como base para la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación¹² así como para la definición de a quiénes entrevistar, en qué momento, respecto de qué hitos y mediante qué técnica (entrevistas o grupos focales). Finalmente, fue utilizada para guiar los aspectos a ser evaluados del programa.

La segunda etapa de la evaluación consistió en una **evaluación de procesos**, mediante la cual se sistematizó y analizó la gestión del programa identificando facilitadores, limitaciones y obstaculizadores en la implementación del FRC, recogiendo aprendizajes y sugerencias.

La evaluación de procesos se basó en información cualitativa, recabada mediante el análisis de documentos y el levantamiento de información a través de entrevistas y grupos focales a informantes claves en tres etapas: i) una vez concluido el proceso de planificación, convocatoria y adjudicación de los fondos; ii) durante la ejecución del programa; y iii) posterior al cierre del programa.

Finalmente, la tercera etapa de la evaluación consistió en una **evaluación de resultados** del programa. Mediante entrevistas y grupos focales con beneficiarios directos e indirectos del programa, se buscó levantar información para analizar si la estrategia de intervención del programa contribuyó a generar los resultados esperados, identificados en la TdC. Para ello, al término de la ejecución del programa, se evaluaron aspectos como la producción de componentes, el cumplimiento del propósito y el grado de satisfacción y contribución del programa al fin abordado desde el cumplimiento de los supuestos que sustentan el diseño del programa. En suma, esta etapa permitirá identificar cómo la teoría de cambio se pudo haber visto comprometida en el funcionamiento del proyecto, es decir, identificar condiciones de funcionamiento, procesos de gestión que facilitaron u obstaculizaron el desarrollo de las actividades en miras a cumplir con los objetivos del proyecto.

2.3 Levantamiento de información

Los instrumentos para la recolección de información fueron diseñados por PNUD en conjunto con la Fundación Colunga. Las entrevistas y grupos focales fueron desarrollados por investigadores de PNUD en modalidad telemática. A continuación se presenta una breve descripción de los levantamientos de información realizados y en anexos se incluye el detalle de la metodología desarrollada en cada etapa de la evaluación.

El **levantamiento de información para la revisión de la TdC** del programa se realizó mediante entrevistas con actores claves en el proceso de diseño del Fondo y un taller de trabajo con los equipos involucrados en el diseño e implementación del programa. Dichas entrevistas fueron conducidas por la Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) organización a la que la Fundación Colunga solicitó revisar la TdC para desarrollar una herramienta de seguimiento y monitoreo del programa (herramienta Mi Mapa).

¹² Presentado en el Informe N° 1 de la asesoría de PNUD a la Fundación Colunga.

Adicionalmente se realizó un análisis de documentos, mediante el cual se logró obtener un conocimiento general de los procesos del FRC sirviendo así de insumo para elaborar las preguntas a abordar en las entrevistas y grupos focales. Mayores antecedentes sobre los documentos revisados se presenta en anexos.

Los **levantamientos de información de procesos** se centraron en conocer la gestión del Fondo en términos de su funcionamiento y organización, con especial atención a la identificación de facilitadores y obstáculos enfrentados en cada proceso, y de aprendizajes que permitan tanto la implementación de mejoras en la gestión del programa como la elaboración de recomendaciones en miras a una posible extensión. En total se realizaron 6 entrevistas y 7 grupos focales para evaluar procesos. La siguiente tabla presenta el detalle de actores consultados en cada instancia, así como el total de participantes en cada grupo focal.

Tabla N° 2: Entrevistas y grupos focales para evaluación de procesos.

Etapa	Actor	Entrevistas	Grupo focal		
			Total de grupos	Total de participantes	
Ev. de Procesos	Planificación, convocatoria y adjudicación	Representante de Colunga	1	-	-
		Representante de Comité de evaluación	1	-	-
		Representantes de Consejos Regionales	-	1	7
	Ejecución del programa	Representante de Colunga	1	-	-
		Representante FUSUPO	1	-	-
		Gestores/as de Consejos Regionales	-	1	6
		Beneficiarios (Jefes/as de Proyectos)	-	2	14
	Cierre	Representante de Colunga	1	-	-
		Gestores/as de Consejos Regionales	-	1	8
		Directores regionales de FUSUPO	-	1	7
		Fundaciones de los Consejos Regionales	-	1	6
		Representante de la COS	1	-	-
	Total		6	7	48

El listado de las personas a entrevistar fue acordado con la contraparte de la Fundación Colunga. Por su parte el listado de representantes de los Consejos Regionales fue provisto por FUSUPO. En ambos casos, el criterio de selección de las personas a entrevistar fue que se tratara de personas que hubieran participado activamente de los procesos que se abordarían en la entrevista. Para la realización de grupos focales con gestores regionales y directores regionales de FUSUPO, se convocaron a todos los gestores (8) y a todos los directores (7).

En términos generales, la metodología seguida para seleccionar a los proyectos a convocar a los dos grupos focales realizados con jefes/as de proyectos, se buscó tener presencia de todas las regiones en que fue implementado el FRC. Dadas ciertas características particulares de la asignación de fondos mediante la Subvención Presidencial (la que será desarrollada más adelante), lo que estuvo asociado a proyectos del ámbito de la alimentación y no a otros ámbitos, se decidió que los

proyectos que abordaran el ámbito de alimentación quedaran en un grupo focal y que los jefes/as de proyectos que no abordaran este ámbito quedaran en otro grupo focal. De esta forma, se buscó cierta homogeneidad en relación a una experiencia que es particular de los proyectos que entregan alimentación. Una vez definidos los perfiles de proyectos que integrarían cada grupo, se procedió a hacer una selección aleatoria de proyectos a convocar.

Respecto a la selección de fundaciones participantes de los Consejos Regionales que serían convocadas al grupo focal, se buscó tener presencia de organizaciones de carácter nacional y regional, y que estuvieran representadas todas las regiones en las que se ejecutó el FRC.

El **levantamiento de información para la evaluación de resultados** del FRC se realizó mediante entrevistas y grupos focales a beneficiarios directos e indirectos del FRC, esto es, a jefes de los proyectos financiados por el Fondo y a personas beneficiadas por esos proyectos. El objetivo fue identificar desde el relato de los beneficiarios aspecto como la satisfacción y aquellos catalizadores significativos de los cambios (intermedios y finales) que el proyecto busca generar (por ejemplo, fortalecimiento de las organizaciones de base), junto a la atribución de estos cambios al proyecto. Adicionalmente, se buscó revisar el cumplimiento de los principales supuestos que están a la base del diseño del FRC, principalmente desde la perspectiva de personas que fueron beneficiadas por los proyectos que contaron con financiamiento del FRC.

En total se realizaron 14 entrevistas y 7 grupos focales con jefes de proyectos, y 7 entrevistas con beneficiarios de proyectos.

Tabla N° 3: Entrevistas y grupos focales para evaluación de procesos:

Etapa		Actor	Entrevistas	Grupo focal	
				Total de grupos	Total de participantes
Ev. Result	Resultados	Organizaciones de base	14	7	40
		Beneficiarios proyectos	7	-	-
Total			20	21	40

Las principales variables de interés consideradas para elaborar la muestra de proyectos a convocar a los focus fueron el nivel de satisfacción de los proyectos con el FRC (alto o bajo) y si estos recibieron o no acompañamiento de las organizaciones de los Consejos Regionales (con o sin acompañamiento). Una vez definidos los perfiles de proyectos que integrarían cada grupo, se procedió a hacer una selección aleatoria de proyectos a convocar. En anexos se presentan mayores detalles del proceso de selección de proyectos.

Respecto de las entrevistas a jefes de proyectos, las variables de mayor interés para dar cuenta de diversidad de experiencias en el FRC fueron la zona (urbana/rural), el acompañamiento recibido desde las OCR (con o sin acompañamiento) y la performance (buena o mala), construida en base a la calidad de las bitácoras y el cumplimiento de las actividades planificadas. Del cruce de estas variables se generaron 8 perfiles y se seleccionaron de forma aleatoria los proyectos que cumplieran con ellos, procurando que no estuvieran convocados a los focus. Para las 6 entrevistas restantes

(para cubrir las 14 programadas), se procuró que quedara incluido al menos un proyecto por región, más proyectos en la RM (por la mayor cantidad que tiene en el universo) y diversidad respecto de las demás variables de interés.

Finalmente, respecto de las entrevistas a beneficiarios, se realizaron entrevistas a beneficiarios de 7 proyectos elegidos aleatoriamente de entre los proyectos que fueron entrevistados. Ello facilitó la obtención de datos de contacto.

2.4 Análisis de la información

Para el análisis de los procesos y resultados, las entrevistas y grupos focales fueron transcritos a partir de los audios de cada sesión. Posteriormente, fueron analizadas mediante la lectura y codificación de sus transcripciones, siguiendo una lógica deductiva (con códigos definidos de antemano, principalmente a partir de los contenidos de las pautas de entrevista) e inductiva (con codificación abierta a partir de la información que emergía de los propios datos). Dicha codificación fue desarrollada mediante el software de análisis cualitativo ATLAS.ti. Mayores detalles del análisis de la información se presenta en anexos.

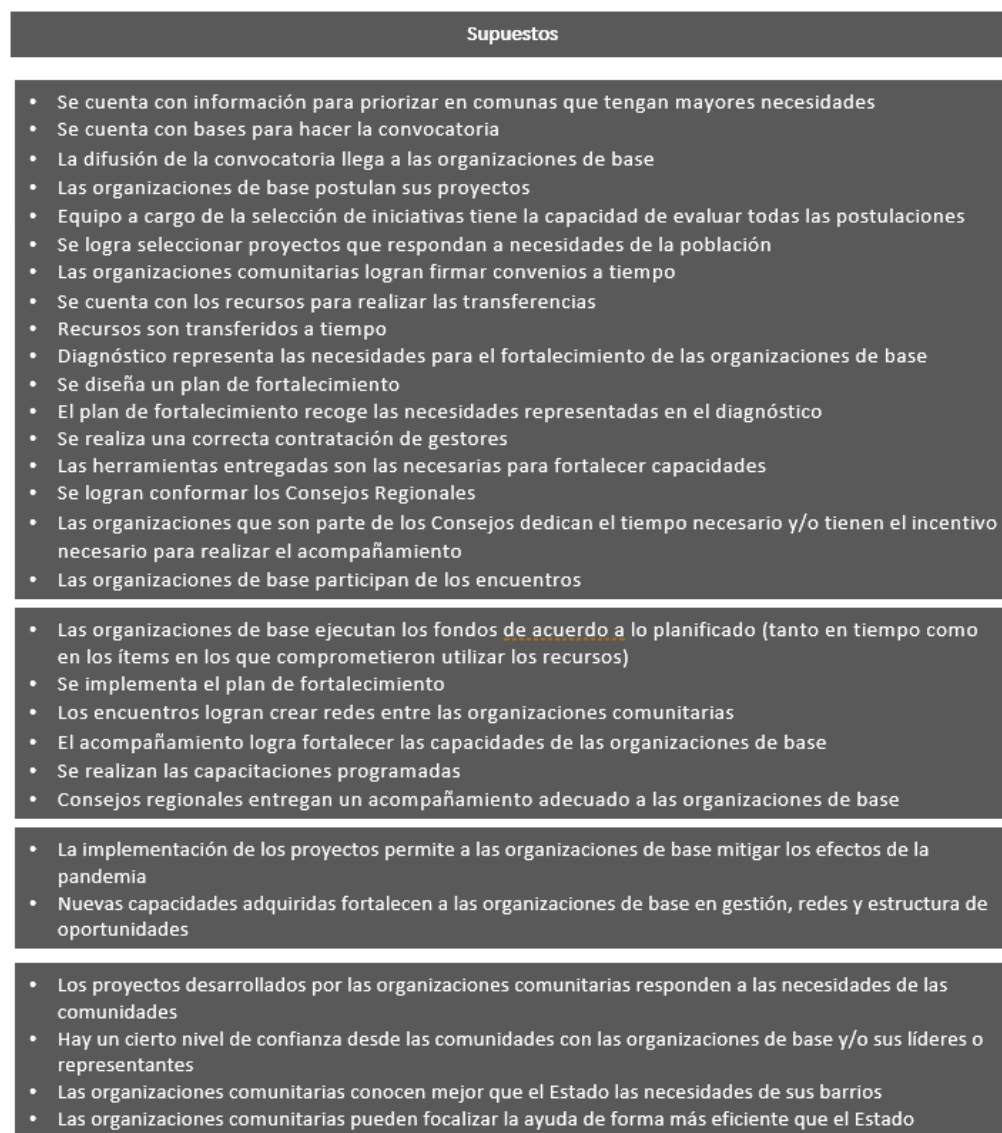
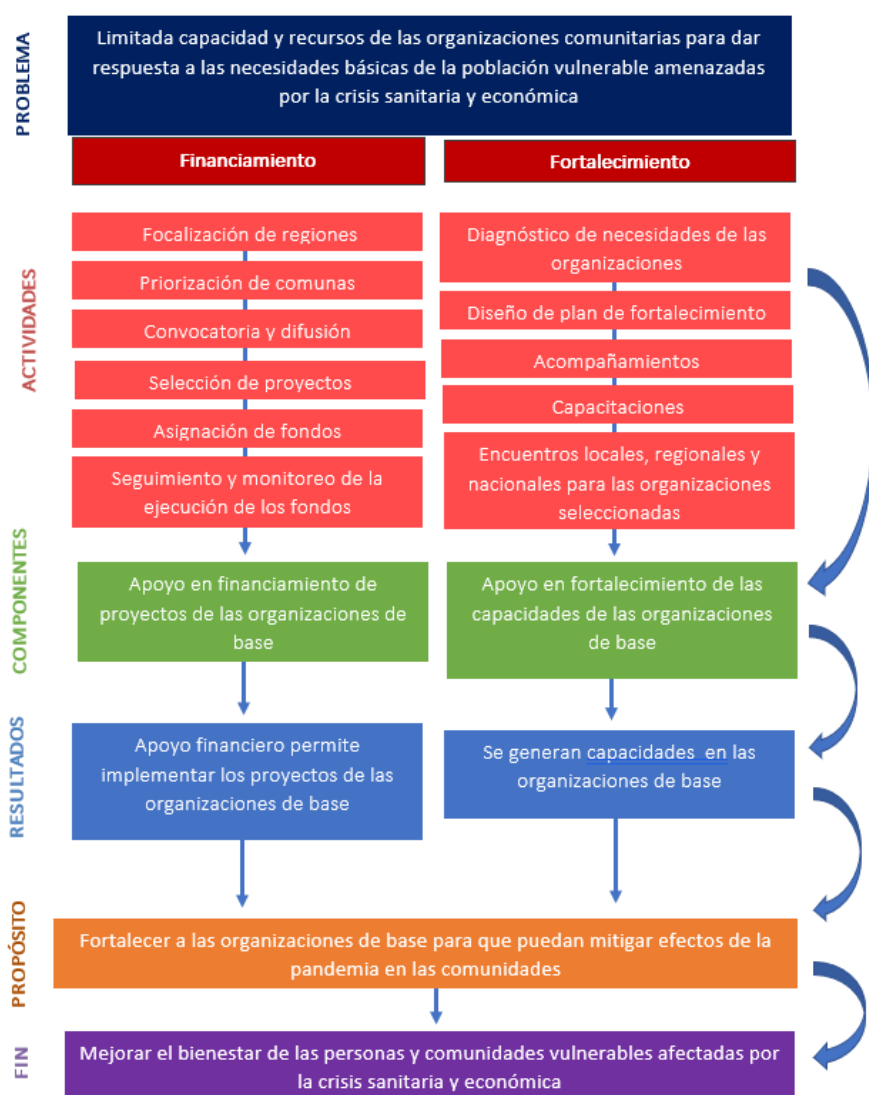
III. Teoría del Cambio del Fondo Respuesta Comunitaria

Producto de la pandemia, surgieron o aumentaron necesidades en la población que no fueron del todo satisfechas por las ayudas estatales u otras iniciativas. A su vez, se originaron iniciativas a nivel comunitario para paliar estas necesidades y que pueden hacer una correcta focalización de estas ayudas, pero carecen de recursos para desarrollar o mantener sus actividades. Muchas de estas organizaciones no cuentan con una red de contactos que les permita acceder a información, financiamiento u otros medios para mejorar su funcionamiento y tienen bajas capacidades de gestión, de transparencia en el uso de los recursos, entre otros. En resumen, el problema que el FRC abordó son las limitadas capacidades y recursos en las organizaciones comunitarias para dar respuesta a las necesidades básicas de la población vulnerable amenazadas por la crisis sanitaria y económica.

Con foco en este problema, se diseñan y planifican una serie de actividades para entregar **apoyo para el financiamiento de los proyectos y acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones**. Ello debería conducir a la implementación de los proyectos y la generación de capacidades en las organizaciones que al final conducirán a **fortalecer a las organizaciones de base para que puedan mitigar efectos de la pandemia en las comunidades**, contribuyendo al **mejoramiento del bienestar de las personas y comunidades vulnerables afectadas por la crisis sanitaria y económica**.

La TdC del FRC queda graficada en el Esquema N° 2.

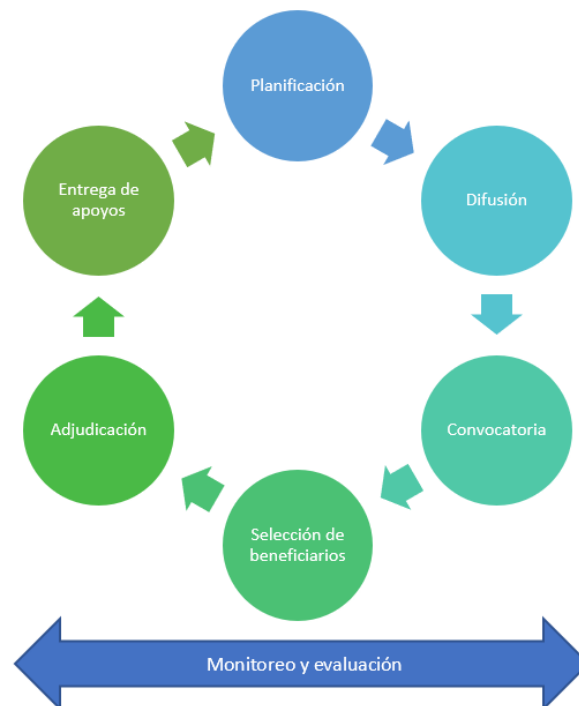
Esquema N° 2: Teoría del Cambio del Fondo Respuesta Comunitaria



IV. Descripción de procesos del Fondo Respuesta Comunitaria

Los principales procesos llevados a cabo para la implementación del FRC fueron la Planificación, Difusión, Convocatoria, Selección de beneficiarios, Adjudicación y Entrega de Apoyos (ver esquema N° 3). Como proceso transversal se realizó el monitoreo y evaluación del programa.

Esquema N° 3: Procesos del programa a evaluar



La siguiente tabla presenta una breve descripción de los principales procesos del FRC, lo cual sirve de referencia para la evaluación de cada uno de ellos que se presenta en la siguiente sección.

Proceso	Descripción
Diseño y planificación	<p>El diseño del FRC se inicia desde la Fundación Colunga y luego se incorporan otras fundaciones donantes. Como insumo del proceso se sostienen reuniones con actores claves con conocimiento en trabajo con organizaciones de base. Se suma al proceso a la Fundación para la Superación de la Pobreza, socio estratégico en la ejecución del programa.</p> <p>Una vez definido el diseño general del FRC comienza la búsqueda de donantes que quisieran aportar con recursos, y de organizaciones intermedias que contribuyeran en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y participaran de los Consejos Regionales.</p>
Difusión	<p>El proceso de difusión se inicia con la reflexión respecto al público objetivo de la iniciativa, cómo llegar a ellos y por qué medios. Como insumo del proceso se utilizaron aprendizajes de la iniciativa “Juntas en Acción” de Comunidad Mujer. Como el FRC no tenía presencia en todas las regiones, se descartó la prensa nacional y se utilizaron medios más focalizados (mails, redes sociales y radios). Una vez iniciado el proceso y en vista al bajo ingreso de potenciales postulantes a la plataforma de postulación, se inició un trabajo más intenso y territorializado de difusión a través de las fundaciones de los Consejos Regionales y los municipios.</p>
Convocatoria	<p>Parte del proceso de convocatoria fue la definición de comunas que serían priorizadas al evaluar los proyectos. Ella constituye una de las primeras funciones de los Consejos Regionales.</p> <p>Se generaron bases de convocatoria utilizando aprendizajes de la iniciativa “Juntas en Acción” de Comunidad Mujer. Uno de los principales objetivos fue realizar bases simples y transparentes respecto al proceso de selección de beneficiarios.</p> <p>La postulación de los proyectos se realizó a través de una plataforma web dispuesta por las fundaciones donantes, y un mail para canalizar las consultas de los postulantes.</p> <p>Ante las dificultades que presentaron las OOCC para postular y la petición de más plazo de postulación, se extendió el tiempo de convocatoria en una semana. El período de consultas, que originalmente estaba pensado solo durante las primeras dos semanas de postulación, también debió extenderse para acompañar todo el proceso.</p> <p>Adicionalmente, se desarrollaron capacitaciones para explicar las bases del concurso. Las capacitaciones fueron realizadas desde el nivel central, convocando tanto a organizaciones intermedias como de base. La mayoría de ellas se hicieron junto a los Dideco.</p>

Proceso	Descripción
Selección de beneficiarios	<p>El proceso de evaluación de los proyectos postulantes parte con la revisión de la admisibilidad de los proyectos, tarea que fue realizada por el equipo del proyecto. Los proyectos admitidos fueron luego evaluados por una dupla de “revisores”, uno de los cuales pertenecía al consejo regional de la región en que se desarrollaba el proyecto, y otro que fue contratado específicamente para esta tarea.</p> <p>Los puntajes resultantes de la evaluación de los revisores pasaron a los Consejos Regionales quienes elaboraron rankings regionales proponiendo una selección de proyectos al Comité de Selección y Evaluación Nacional. Los consejos tuvieron autonomía en la forma de conformar el ranking regional, aunque con ciertos criterios establecidos desde el nivel central como factibilidad de acompañamiento, nota o puntaje en la evaluación y cantidad de proyectos apoyados por las fundaciones del Consejo Regional, entre otros.</p> <p>Finalmente, un Comité de Evaluación y Selección Nacional, integrado por representantes de las fundaciones donantes, de FUSUPO y de algunas organizaciones donantes, consolidó los rankings regionales y revisó el ranking global analizando la distribución de recursos y de instituciones que acompañarían a las OOC a nivel nacional.</p> <p>El proceso concluye con una sesión en que representantes de las fundaciones donantes y de FUSUPO presentan el listado final de proyectos seleccionados a un representante de cada Consejo Regional.</p>
Adjudicación	<p>Para notificar los resultados de la evaluación, los proyectos seleccionados fueron publicados en la página web del FRC. Adicionalmente, se envió el resultado de la evaluación (adjudicado o no adjudicado) a cada proyecto a través de correos electrónicos. A los proyectos no seleccionados se les solicitó consentimiento para que el FRC compartiera información sobre sus proyectos con otras alternativas de financiamiento. En respuesta a los correos que solicitaron retroalimentación se envió un mail explicando las razones por las que el proyecto no había sido seleccionado.</p> <p>El proceso de adjudicación termina con la firma de convenios con los proyectos seleccionados.</p>

Proceso	Descripción
Entrega de apoyos: Traspaso de Fondos y seguimiento administrativo	<p>El traspaso de fondos se inicia con el pago de la primera cuota a las organizaciones. Los gestores armaban una planilla con el monto que corresponde a cada proyecto, la que se enviaba a la FUSUPO para su revisión y consolidación.</p> <p>De acuerdo al monto requerido en cada cuota, se solicitaba a la Fundación Colunga que traspasase los recursos a la COS. Paralelamente, la FUSUPO enviaba a la COS la planilla con el detalle a transferir a cada proyecto, se revisaba en conjunto (FUSUPO y COS), para que luego la COS hiciera el traspaso a las OOCC.</p> <p>Para evitar atrasos, se instaló un sistema de transferencia por “lotes” de proyectos, partiendo por aquellos que fueran más adelante en los procesos (por ejemplo con la firma de o rendiciones sin observaciones) para luego transferir a los que fueran más atrasados.</p> <p>Gestión distinta requirió ejecutar la donación obtenida mediante Subvención Presidencial (SP). Ella consiste en fondos públicos donados desde Presidencia que solo pueden ser utilizados en especies, en particular, cajas de alimentos y su envío al territorio. La postulación a la SP se realiza a través de tres fundaciones socias del FRC (Comunidad Mujer, América Solidaria y la Fundación Avina). Los fondos públicos son transferidos directamente a estas tres fundaciones, con la prohibición de que ellos sean traspasados a otras organizaciones. Ello limita que se asignen los recursos directamente a las OOCC para la compra de los alimentos.</p> <p>La postulación a la SP establecía como requisito indicar en qué serían utilizados los recursos, sin embargo, a la fecha de la postulación aún se desconocía cuántos proyectos postularían al FRC y cuáles serían sus requerimientos, por lo que se estimó que se necesitarían más de 2.200 cajas de alimento, elegibles por las organizaciones, de montos aproximados de \$100.000 cada una más sus costos de envío. Con esa información debió rendirse al Estado. El principal problema es que el FRC se presentó como una iniciativa que no impondría soluciones estandarizadas para dar respuesta a las necesidades de la población. Cada OOCC presentaría sus propias necesidades y gestionaría sus recursos. Para hacer compatibilizar esa intención con las restricciones que impone la SP, se creó una lista de productos entre los cuales las OOCC podían escoger lo que necesitaban. Con el listado consolidado, el equipo ejecutor gestionó la compra de las cajas con el Supermercado Alvi, quienes fueron los únicos en aceptar cajas diferenciadas y el transporte a las regiones donde operaba el FRC.</p> <p>El seguimiento y monitoreo de la ejecución de los fondos se realiza a través de gestores territoriales contratados por la FUSUPO. Con presencia en cada región, acompañan a las organizaciones principalmente en la rendición de los gastos asociados a cada cuota a través de una “bitácora de gastos” y reportan el avance de los proyectos y el contacto mantenido con cada OOCC, ya sea presencial o telefónico.</p>

Proceso	Descripción
<p>Entrega de apoyos: Acompañamiento para el fortalecimiento de las OOC</p>	<p>El componente de acompañamiento a las OOC para el fortalecimiento de sus capacidades fue planificado para realizarse principalmente a través de las fundaciones de los Consejos Regionales.</p> <p>Luego de la selección de los proyectos, a cada fundación le fueron asignados proyectos que debía acompañar. Las fundaciones debían mantener contacto con los proyectos asignados cada 15 días. En la práctica, las fundaciones de los Consejos tomaron un rol más consultivo, dando escaso acompañamiento a las OOC. Como se irá viendo a lo largo del informe, los gestores van tomando un rol importante en el fortalecimiento de capacidades a través del acompañamiento que realizan a las OOC.</p>
<p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>El monitoreo del FRC se diseñó con la colaboración de la iniciativa “Mi Mapa” de la Fundación San Carlos de Maipo. A través de 5 talleres con representantes de la Fundación Colunga, FUSUPO y el equipo de PNUD a cargo de la evaluación del FRC, “Mi Mapa” adaptó una herramienta construida para el monitoreo de programas sociales a las necesidades del FRC. La herramienta consistió en el desarrollo de una serie de formularios para el registro de información sobre la gestión y el avance de las actividades, tanto desde los gestores regionales (dos formularios mensuales por proyecto) como de los jefes de proyecto (una encuesta mensual), y un panel para la visualización automática de la información que se fue registrando por medio de los formularios en indicadores relevantes para el proyecto.</p> <p>Durante la ejecución del proyecto, se suma a las labores de monitoreo la contratación de personal por parte de FUSUPO que realiza seguimiento telefónico a las OOC, y un profesional contratado por las fundaciones donantes para realizar un proceso de verificación de la ejecución de los proyectos en terreno.</p> <p>Para efecto de evaluación de procesos y resultados, la Fundación Colunga establece un convenio de asistencia técnica con PNUD que da origen a la presente evaluación.</p>

V. Evaluación de procesos del Fondo Respuesta Comunitaria

A continuación, se exponen los resultados de la evaluación de procesos del FRC, enfatizando los principales aspectos que se sugiere sean considerados en la implementación de programas de características similares a las del FRC. El foco está puesto en los facilitadores y buenas prácticas identificadas por los entrevistados, los obstáculos y dificultades que enfrentaron durante el desarrollo del programa, y los principales aprendizajes que se recogieron.

5.1 Diseño y Planificación

El Fondo Respuesta Comunitaria (FRC) se comienza a diseñar desde la Fundación Colunga, como una iniciativa para el apoyo de organizaciones comunitarias que ejecuten proyectos para enfrentar las necesidades levantadas por la pandemia del COVID-19.

Parte de los facilitadores del proceso fue el conocimiento que los equipos involucrados en el diseño tenían sobre experiencias nacionales e internacionales acerca del potencial de las organizaciones de la sociedad civil para reaccionar frente a catástrofes, para detectar rápidamente las necesidades en los territorios, y focalizar y distribuir la ayuda en el espacio local.

Tempranamente, la Fundación Colunga identifica la necesidad de incorporar una organización intermedia con experiencia en el trabajo de organizaciones comunitarias y beneficiarios directos, que contara con presencia a lo largo del país y pudiera ejecutar el programa en el territorio. Se genera entonces una alianza entre la Fundación Colunga y la FUSUPO que es reconocida por todo el equipo central como “*virtuosa*”. La Fundación Colunga aportó con su experiencia en gestión y seguimiento de grandes proyectos, y la FUSUPO con experiencia y presencia en terreno y trabajo con OCCC.

Al momento de convocar a más fundaciones para que se sumaran a la iniciativa, tanto donantes como fundaciones para los Consejos Regionales, fue un facilitador que el diagnóstico de la necesidad de apoyo en los territorios, así como el sentido de urgencia por responder a la crisis en el espacio local fuera un diagnóstico compartido por las demás fundaciones. Ello se tradujo en un gran compromiso con el proyecto de los actores a nivel central y regional, muchos de ellos trabajando fuera de sus jornadas de trabajo para sacar adelante los procesos.

A su vez, tanto desde el equipo central como territorial se valoró el haber “recuperado” el interés por lo comunitario y por las organizaciones intermedias y reconocer su potencial para dar respuesta eficiente y efectiva a las necesidades que levantó la emergencia. Se valoró que el FRC se implementara de forma descentralizada y buscando llegar a lugares remotos.

“un aprendizaje que pudimos desarrollar en este proceso fue reivindicar el concepto de lo comunitario, creo que de alguna manera ese concepto se había perdido por esto de las individualidades o proyectos más basado en desarrollo económicos que en la ayuda

comunitaria y en la solidaridad que se puede ejercer a través de estos fondos.” (Representante Consejo Regional)

Finalmente, se valoró la gran flexibilidad a lo largo de todos los procesos, siempre con miras a lograr los objetivos del Fondo. La posibilidad de ser flexibles es un valor del tercer sector y lo convierte en un actor privilegiado para responder a las necesidades de la emergencia.

“Siendo un proyecto en emergencia, se debe considerar que el diseño y construcción del proyecto se realiza en paralelo a su ejecución, lo que demanda tener la flexibilidad, adaptabilidad y agilidad para estar ajustando diariamente aspectos de diseño e implementación.” (Bitácora de aprendizaje)

Los principales obstáculos que se enfrentaron en este proceso refieren principalmente a la falta de tiempo para diseñar y planificar el programa, sus componentes, actividades, monitoreo y evaluación. La urgencia que planteaba la pandemia obligaba a responder oportunamente. A su vez, el reducido equipo involucrado en el diseño y planificación, así como en las primeras etapas del fondo (convocatoria, evaluación y adjudicación), impedían avanzar en los distintos procesos de forma paralela, lo que significó un gran agotamiento de los equipos durante las etapas de puesta en marcha del proyecto.

“nos dimos cuenta que deberíamos haber sido por lo menos cuatro personas y éramos muy pocos gestionando todo este tema, entonces fueron meses sin fines de semana, trabajaba hasta las diez de la noche. Entonces claro, uno en la revisión que hace después te das cuenta que aquí tenían que haber más personas para que saliera mejor.” (Representante FUSUPO)

Hacia el cierre del programa, existen varias dificultades vividas a lo largo del proyecto que se justifican en la falta de planificación de actividades desde un comienzo, tanto por la falta de experiencia en un programa de estas características como por la falta de tiempo. Estas dificultades refieren principalmente a problemas en la producción de los componentes del programa (la transferencia de recursos y el acompañamiento) los que se irán viendo al momento de revisar el proceso de producción de cada componente.

Con todo, la evaluación que se puede realizar del proceso de diseño y planificación es que requirió de mayores recursos, ya sea de tiempo o de equipos, para evitar que exista una sobrecarga de las personas involucradas, y para haber tenido tiempo de sumar mayores perspectivas de equipos con experiencias en este tipo de fondos que hubieran ayudado a prever algunas situaciones que se dieron con posterioridad.

5.2 Difusión

El proceso de difusión del FRC, para dar a conocer el programa a los potenciales postulantes, fue bien evaluado por los entrevistados. Se utilizaron conocimientos de otras iniciativas de similares características y se adoptaron medidas de mitigación ante una baja postulación inicial, a través de los contactos directos que tenían las fundaciones de los Consejos Regionales y los municipios, y utilizando radios locales. Acá aparecen por primera vez los Consejos Regionales con un importante rol en la ejecución del FRC. Fue ampliamente valorado, desde las fundaciones donantes y FUSUPO, la contribución de las organizaciones

intermedias al proceso de difusión. Por otra parte, las fundaciones valoraron que el FRC reconociera el conocimiento que las organizaciones intermedias tienen de los propios territorios, tanto para difundir el Fondo como para identificar los territorios en los que el FRC debía ser focalizado.

El principal aprendizaje del proceso de difusión es la mayor eficacia de difundir de forma “*capilarizada*”, es decir, a través de organizaciones y medios del propio territorio desde un inicio del proceso, focalizando en los territorios de mayor vulnerabilidad y con estrategias particulares para llegar a los territorios más aislados o con problemas de conectividad. Se recomienda desde las OOCC, buscar formas para extender la difusión a las redes de difusión del mundo rural porque cuesta que lleguen estas oportunidades a esas zonas.

“Sin embargo, como aprendizaje y de hecho lo conversamos, es que fue muy tarde ese contacto con las municipalidades, que había sido una buena instancia de difusión y la forma de hacer un taller donde se enseñaran las bases yo creo que fue crucial para la cantidad de organizaciones que llegaron y los tipos de postulación de cómo llegaron.” (Representante Consejo Regional)

5.3 Convocatoria

Las **bases de convocatoria** fueron consideradas por todos los entrevistados (del nivel central, las fundaciones y los jefes de proyecto) como simples y poco exigentes comparadas con las bases de postulaciones públicas. Ello facilitó la postulación de las OOCC, incluso de muchas que no contaban con experiencia en postulaciones previas. Si bien muchas organizaciones enfrentaron problemas para cumplir los plazos de postulación o ciertos requisitos de admisibilidad administrativa (principalmente en relación a la fecha del certificado de vigencia de la organización), desde el equipo a cargo se respondió oportunamente modificando las bases durante el transcurso de la convocatoria. Estas adaptaciones permitieron que muchos de los proyectos no quedaran excluidos por no cumplir algún requisito administrativo.

Una vez abierto el período de **postulación** y a partir de las preguntas que llegaban de las OOCC al equipo a cargo, se observó que el nivel de conocimiento de las OOCC necesario para postular sus proyectos era más bajo que el esperado. A ello se suma la inseguridad de muchos jefes de proyecto sin experiencia en postulaciones previas que requerían de mayor apoyo para postular. La flexibilidad durante el proceso permitió responder realizando actividades que no habían sido planificadas para apoyar a las OOCC (apoyos directos vía telefónica y capacitaciones masivas).

“Nosotros somos de los Álamos, primera vez que yo postulo a un proyecto de este. Tenía miedo porque un amigo nos contó que había proyectos que se podía ayudar a la gente, porque nosotros los proyectos que hemos tenido han sido como internos, entre nosotros mismos, ayudar a los vecinos y todo, entonces nos atrevimos y no, fue super fácil la postulación, después fue una alegría haber quedado entre 900 postulantes” (Jefe/a de Proyecto)

Las OOC que tuvieron más dificultades recurrieron a sus redes (municipios, otras ONG, contactos personales) o recibieron el apoyo de fundaciones patrocinantes de los Consejos Regionales. Con todo, facilitaron el proceso de postulación y finalmente la convocatoria del FRC, el apoyo de organizaciones, tanto de los Consejos Regionales como externas, como de actores locales que acompañaron voluntariamente a los proyectos en su postulación. En particular, se reconoce el rol de Servicio País para apoyar la postulación de las organizaciones de zonas rurales y aisladas.

Como contrapartida, algunos gestores indicaron que en ciertos casos el apoyo a la postulación de las OOC fue más allá del que era necesario, postulando los proyectos sin gran participación de los jefes de proyecto. En esos casos, ello implicó que los jefes de proyectos no tuvieran mucho conocimiento de cómo fue presentado su proyecto en la postulación, lo que durante la etapa de ejecución implicó tener que explicarles las actividades con las que debían cumplir.

La evaluación que los jefes de proyecto hacen del proceso de postulación es que no fue “*tan complicado*” y que la plataforma de postulación era “*amigable*”, que fue accesible y con pocos requisitos, lo que se valora por abrir una ventana de posibilidad a organizaciones de poca trayectoria y poca experiencia en postulaciones. Esta valoración se vio reforzada al hacer la comparación con otro tipo de fondos que suelen ser vistos como menos accesibles en su postulación, de procesos despersonalizados y con menos recursos disponibles.

“Yo creo que un punto a favor que fue importantísimo fue la facilidad que tenía el formulario para ser postulado. No tenía tantos peros, ni tantas restricciones o estructura como son otros tipos de formulario. Creo que ahí fue un punto muy positivo a destacar que fue lo fácil” (Jefe/a de Proyecto)

“Estamos siempre postulando a proyectos para llevar nuestro trabajo adelante y este taller fue mucho más amigable, fue más cercano, más pensando en la gente que no tiene tanto conocimiento financiero o contable, creo que lo hicieron perfectamente para que todos pudiéramos hacerlo bien, para que un dirigente de junta de vecinos, de alguna ONG o al que le tocara, cualquiera tuviera las condiciones de hacerlo, como que no fueron tan pensando en grandes pensadores o en grandes entendidos en finanza, sino que todos somos capaces de hacer un proyecto, rendirlo sin ningún tipo de problema, siempre y cuando te den la posibilidad y la ayuda para hacerlo, creo que eso fue muy bueno” (Jefe/a de Proyecto)

Respecto de los aprendizajes que quedan para la elaboración de las bases de convocatoria, los entrevistados del nivel central reconocen que las bases deberían haber sido más específicas respecto de los criterios que se utilizarían para evaluar los proyectos, por ejemplo, el haber detallado de mejor manera qué se consideraba necesidad COVID. Y que, si bien la flexibilidad es un valor en un proyecto de respuesta a una emergencia, cualquier modificación a las bases debería haberse acompañado de apoyo de abogados para respaldar la probidad del proceso.

“creo que hubiese sido necesario por lo menos tener los criterios más claros antes y disminuir si es dentro de esos criterios había subjetividad como lo fue la necesidad Covid, tener algo que nos permitiera no estar en la duda y no estar conversando en el mismo proceso de evaluación si es que entraba o no como proyecto. A pesar que siempre puede haber, pero faltó

*como un marco me parece, como decir “ok, esto se va a entender como necesidad Covid””
(Representante Fundación Colunga)*

Respecto de los aprendizajes asociados a la postulación, los entrevistados del nivel central indicaron que se debe incorporar, en la planificación de las actividades, la capacitación y acompañamiento que fue requerido durante la postulación, iniciando dichas actividades desde el comienzo de la convocatoria y con equipo de apoyo para ello (posiblemente los gestores contratados desde un inicio del proyecto), preparando un modelo de capacitación con recursos de apoyo (por ejemplo videos) para que esta se realice de forma descentralizada y acompañado de un sistema de resolución de consultas a lo largo de todo el período de postulación, idealmente personalizado (mediante teléfono o whatsapp) que permita asistir a las OOC en la particularidad de sus proyectos. A su vez, se recomendó incluir una vía de postulación por papel para facilitar la postulación de OOC sin acceso a un computador, a internet o sin conocimientos digitales, de modo de no excluir territorios de baja conectividad o poblaciones específicas.

“yo creo que hay que tener mucho cuidado con los supuestos, suponer que los adultos mayores siempre van a tener un nieto que le ayude o supone que todos tienen en su casa un computador, porque no es lo mismo postular a un fondo a través de un teléfono que a través de un computador, una planilla así. Suponer que la gente tiene conexión constante a internet, porque no es así” (Representante Consejo Regional)

Con todo, el proceso de convocatoria llevado a cabo por el FRC demuestra la importancia de conocer bien a los beneficiarios de un programa, sus capacidades y limitaciones. En este caso, el interés por llegar a OOC de sectores vulnerables, impone el desafío de enfrentar una gran necesidad de apoyo. El mayor conocimiento de los beneficiarios y su mayor participación en el proceso de diseño del FRC podría haber hecho previsible esta necesidad y con ello, podría haberse incorporado en la planificación.

5.4 Selección de beneficiarios

La forma en que fue diseñado este proceso, con una doble evaluación por parte de los revisores e instancias de validación regionales y nacionales, fue ampliamente valorado por los entrevistados del nivel central y regional. En particular se valoró como un mecanismo para reducir la subjetividad en la evaluación, incluyendo distintas instancias de validación, permitiendo realizar una evaluación en que se complementara la información del territorio y la distribución de recursos a lo largo del país. Se valoró también la autonomía de los Consejos Regionales para organizar la forma de proceder con la evaluación de los proyectos, pero existiendo criterios objetivos que fueron definidos a nivel nacional y aplicados por cada Consejo, es decir, sin prácticas discrecionales para beneficiar a su región.

Uno de los principales obstáculos que se enfrentaron fue el estrecho margen de tiempo para realizar una evaluación con instancias de evaluación en todos los niveles, representación de todos los actores e iteración de resultados. A ello se suma la recepción de más postulaciones de las esperadas, lo que obligó a contratar a revisores para mantener la doble evaluación por proyecto.

*“nunca pensamos que nos iban a llegar 900 postulaciones o no dimensionamos la estructura que significa detrás de eso y por ende los segundos revisores fueron contratados.”
(Representante Fundación Colunga)*

Lo anterior implicó un gran desgaste para los equipos del nivel central de la Fundación Colunga y FUSUPO, que se encontraron muy sobrecargados durante el proceso. Cabe considerar que estos eran los mismos equipos que venían saliendo de un proceso de diseño, difusión y apoyo a la postulación que también fue muy exigente. Se indica que debería haberse planeado una mejor forma de afrontar esta situación, *“el tener preparada la máquina”* que se active de ser necesaria.

Otro obstáculo del proceso se dio en relación a la evaluación de los revisores. Para la selección que realizaron los Consejos fue muy relevante la recomendación que daban los revisores (mediante categorías sí/no), pero también (aunque no era obligatoria) las observaciones que justificaban esa recomendación. Sin embargo, esa observación no fue obligatoria y en muchos casos no fue incluida. Ello generó problemas al momento de revisar los proyectos en el nivel regional y entender el porqué de la recomendación que se daba. Más aun cuando el revisor no recomendaba un proyecto y al mismo tiempo le daba una buena nota. A su vez, la mayoría de los proyectos no recomendados y sin observación venían del revisor que no formaba parte del consejo, y que al ser contratados específicamente para la tarea y contar solo con una capacitación de una hora, contaban con menor involucramiento en el proyecto, lo que hacía dudar de su criterio de evaluación. Todo lo anterior obligó a revisar nuevamente estos proyectos para establecer una evaluación más clara.

Un elemento resentido por parte del equipo del Comité de Evaluación fue la suma de dos criterios que no estaban en las bases en el proceso de selección de proyectos. Ellos corresponden a criterios para asegurar dispersión territorial entre las comunas de cada región, asegurar una mínima accesibilidad para hacer factible el acompañamiento presencial y la selección de proyectos que fueran *auspiciados* por distintas organizaciones. Si bien esto no fue un problema mayor, genera una sensación de poca transparencia hacia los postulantes, pues no se explicitó en las Bases de Postulación.

“me parece poco transparente el no haber dicho todos los criterios que iban a estar dentro de la juguera al momento de que te evalúen un proyecto y eso también tuvo consecuencias después para cuando nos piden la retroalimentación.” (Representante Fundación Colunga)

Finalmente, para algunos integrantes de los Consejos Regionales que participaron del proceso quedó la sensación que los proyectos que ganaron no fueron los que tenían mayor necesidad, sino los que tenían mayores capacidades instaladas para postular. Pero para otros, este fondo requiere de un nivel de capacidad mínimo para desarrollar el proyecto. Frente a estas organizaciones algunas fundaciones sugirieron alternativas como la de fondos menores para la gestión de proyectos chicos mediante los cuales las OOC van adquiriendo capacidades para gestionar fondos más grandes después.

5.5 Adjudicación

El **proceso de adjudicación** reúne las actividades para informar a los proyectos seleccionados que se han adjudicado los Fondos y a quienes no han sido seleccionados. A su vez, se incluyen las actividades asociadas a la firma de los convenios antes de dar inicio a la implementación de los proyectos en el marco del FRC.

Los entrevistados del nivel central y regional reconocen como buena práctica el haber publicado los proyectos que fueron seleccionados. Así mismo, se valora que haya existido, de parte del nivel central del proyecto, un interés por aprovechar lo que denominaron “*capital de energía social*”, identificando y visibilizando a las OOC que no terminaron su postulación o que no fueron adjudicadas, como una oportunidad para seguir fortaleciendo el tejido social. Ello, a través de la solicitud de consentimiento a los proyectos no ganadores para que el Fondo Respuesta Comunitaria compartiera información sobre sus proyectos con otras alternativas de financiamiento.

Existió un gran trabajo de notificación de los resultados y respuestas a consultas de los proyectos que no fueron seleccionados (alrededor de 20 consultas), principalmente por la cantidad de proyectos postulantes. Dificultó dar estas respuestas el haberse considerado criterios adicionales a las bases durante el proceso de evaluación de proyectos, ya que impide justificar en las bases de convocatoria la decisión de no seleccionarlo.

Un aprendizaje declarado por una de las representantes de Fundación Colunga es entender que la retroalimentación a los proyectos es una forma de fortalecer a las organizaciones comunitarias, que es lo que busca hacer el FRC. Más aún considerando que los que no quedaron seleccionados son probablemente los con menores capacidades. Resulta entonces interesante poder aprovechar esa instancia. Sin embargo, ello requiere de recursos para apoyar esta tarea, lo que podría realizarse a través de un equipo de apoyo o reportes automáticos generados por la plataforma de postulación.

El proceso de adjudicación termina con la **firma de convenios** con los proyectos seleccionados. Si bien se lograron firmar todos los convenios, los equipos del nivel central y gestores regionales declaran que fue un trabajo extenuante porque se debía realizar en un breve plazo (2 semanas). En esta instancia, se comienza a notar que el gestor tiene una capacidad limitada para acompañar proyectos que en algunos casos, como en la RM, fue superada.

“el tema es que en un máximo de dos semanas tenía que estar firmado presencialmente, y así fuimos... pero fue una locura. Ahí nuevamente el tema de número de proyectos por gestor, pesó, porque fue mucha carga. En la Metropolitana tenían 36 convenios que firmar repartidos en todo Santiago, entonces son cosas que no nos imaginamos en el inicio que claramente es un tema.” (Representante FUSUPO)

Por su parte, los jefes de proyecto valoraron que haya existido flexibilidad para facilitar la firma de convenios por medios digitales, en especial en lugares con cuarentenas. También valoraron el acompañamiento de los gestores en el proceso, explicando el proceso y aclarando dudas. Con todo, los jefes de proyecto consultados no levantaron dificultades en el proceso.

“la parte burocrática no era tanta, entonces la verdad que... y al menos los chicos que trabajaron con nosotros, se dieron el tiempo para explicarnos bien, para aclarar nuestras dudas respecto a cuando firmamos el contrato, a las cosas relevantes que no podíamos omitir porque el chileno es malo para leer los documentos que firma a veces” (Jefe de Proyecto)

Finalmente, se rescata de este proceso el potencial que tiene para el fortalecimiento de capacidades de las OOCC. Más que ser un trámite burocrático, permite retroalimentar a las organizaciones, tanto a aquellas que no se adjudicaron el fondo, como a aquellas beneficiadas. Para las primeras, el feedback respecto de su postulación puede ser un importante insumo que les permita acceder a futuros apoyos. Para las segundas, la firma de convenio es un hito relevante en el que se establece el marco de participación en el programa. De esta forma, se transforma en una instancia que puede ser aprovechada para revisar, junto al gestor/a, el proyecto que han postulado, la planificación de actividades y gastos, y no solo generar los ajustes necesarios, sino que aprender de ellos.

5.6 Entrega de Apoyos

Como se aprecia en la Teoría del Cambio del FRC, los apoyos entregados por el programa se dividen en dos componentes. Por un lado, la entrega de financiamiento para la ejecución de los proyectos, y por otro, el apoyo para el fortalecimiento de las capacidades de las OOCC. De acuerdo a la planificación, para el primer componente resulta clave el traspaso efectivo de los fondos a los proyectos y el seguimiento y monitoreo administrativo que los gestores regionales realizan a la ejecución de dichos fondos. Para la entrega del segundo componente, y de acuerdo a la planificación inicial, el rol clave lo tendrían las organizaciones que conforman los Consejos Regionales, ya que a ellas se les asignó una serie de proyectos que debían acompañar y capacitar para el fortalecimiento de sus capacidades.

A continuación se presenta la evaluación de los procesos asociados a la producción de cada componente.

5.6.1 Entrega de financiamiento para la ejecución de proyectos

Sistema de traspaso de fondos

Respecto de la transferencia operativa de los fondos a las OOCC, un aspecto muy valorado por el equipo central del FRC, fue el haber gestionado las transferencias de recursos a través de la COS. Con ello se aprovecharon las facilidades que la COS tiene para realizar transferencias masivas, así como la relación que esta organización tenía con Banco Estado para la ejecución de fondos previos, logrando ciertas facilidades para el traspaso de los recursos. Los funcionarios de la COS fueron capacitados por el Banco y contaron con un importante apoyo de sus ejecutivos durante el programa.

El sistema de traspaso de fondos se planificó considerando 5 cuotas de igual monto para cada proyecto. Este diseño generó dos líneas de cuestionamiento.

Un primer cuestionamiento que surgió al inicio del proyecto fue si era mejor transferir por cuotas o el total de los fondos de una vez. El sistema por cuotas generaba más trabajo administrativo para el equipo del nivel central y los gestores, sobre todo considerando que cada nueva transferencia estaba condicionada a la rendición de la cuota anterior. Sin embargo, permitía hacer un mejor seguimiento de los gastos y de protegía a los jefes de proyectos de posibles robos. Hacia el cierre del programa, los entrevistados (tanto ejecutores del nivel central y regional, como jefes de proyectos beneficiados) valoraron que en el FRC la transferencia de recursos se haya realizado en cuotas. Lo consideraron un esfuerzo necesario en dos sentidos. Por un lado, permite generar capacidades en las organizaciones al exigirles una rendición periódica y así ir aprendiendo en base a prueba y error, rindiendo de mejor forma para las siguientes cuotas. Por otro lado, la rendición mensual de los fondos permitió acompañar de forma activa y continua a las organizaciones, entregando formación a través del seguimiento administrativo y permitiendo un mejor seguimiento de las actividades que van ejecutando los proyectos. Desde la FUSUPO se plantea que este diseño puede haber facilitado que todos los proyectos logran ejecutar y rendir la totalidad de los recursos, evitando que se acumule una gran rendición al final del proyecto.

Un segundo cuestionamiento refiere a los montos de cada transferencia. El FRC fue diseñado considerando cuotas de igual monto para cada proyecto (en términos porcentuales). De esta forma se planificaron los traspasos de fondos desde las organizaciones donantes a la Fundación Colunga para, a través de la COS, realizar el traspaso a las organizaciones comunitarias. Sin embargo, al momento de la firma de convenio se vio la necesidad de muchas OOCC, -en particular los que desarrollaban ollas comunes-, de disponer de mayores recursos al inicio de sus proyectos para comprar equipamiento. Si bien existió flexibilidad para acomodar el porcentaje de las cuotas a las necesidades de la organización, ello generó descoordinación entre la FUSUPO, que a través de los gestores y en conjunto con las OOCC definían los montos de cada cuota, y la Fundación Colunga, quien debía recaudar los fondos desde los donantes para disponer de los recursos para las transferencias. Aun cuando ello generó problemas y atrasos en el pago de ciertas cuotas, desde la Fundación Colunga se reconoce que la necesidad de cuotas diferenciadas es válida y debería ser planificada de esta manera en una futura implementación del FRC.

Con todo, la experiencia queda como un aprendizaje y, como se mencionó anteriormente, desde la FUSUPO se propone considerar como hito de inicio del trabajo con las OOCC un taller con cada organización en la que se revisen en conjunto el plan de trabajo, la bitácora de gastos, se adecuen las cuotas y se entregue el convenio. Todo ello, como una instancia de formación para las organizaciones. Ello debe estar coordinado con la Fundación Colunga para hacer las adecuaciones necesarias en la recaudación de donaciones que permita contar con los recursos necesarios para transferir.

Desde los gestores, uno de los principales obstáculos en relación al proceso de transferencias de recursos fue la poca claridad respecto de las fechas de rendición y de transferencia de las cuotas, lo que dificultó planificar el trabajo con las OOCC. Si bien este obstáculo se identifica durante el programa, hacia su cierre se acentúa por problemas específicos de transferencia de la última cuota. Por un lado, existió un ajuste en la cantidad de cuotas a pagar a los proyectos que durarían 5 meses. En un inicio se estimaron 5 cuotas, pero la FUSUPO decidió ajustar las transferencias a 4 cuotas de modo que existiera tiempo para ejecutar dichos fondos y rendirlos dentro del mes de marzo de 2021. Por otro lado, la última cuota sufrió atrasos producto de un problema de planificación de la disponibilidad de recursos necesarios por parte de la Fundación Colunga. El atraso dejó solo 10 días para que los jefes de proyecto ejecutaran los recursos y

rindieran, lo cual fue difícil ya que se trataba de montos altos de dinero, cuya ejecución debió enfrentar obstáculos como las cuarentenas o limitaciones en los giros desde las cuentas RUT.

Desde la perspectiva de los beneficiarios, las percepciones se bifurcan entre quienes relatan haber vivido desajustes respecto de lo que fue planificado en un inicio del proyecto, es decir, cuando se postuló, y quienes vivieron este aspecto del fondo sin problemas e incluso lo consideraron simple. Dentro de los primeros, se menciona particularmente el sistema de cuotas, ya sea porque no fue considerado idóneo y hubiesen preferido una única transferencia de fondos, o porque experimentaron el retraso de la transferencia en una o más de las cuotas:

“Al principio se retrasaron las platas, entonces en la primera cuota nosotros tuvimos problemas con eso, porque el gran desafío por así decirlo para nosotros era hacerle coincidir el horario a los 9 profesionales de la salud que, en su mayoría, trabajaban en el servicio público. Entonces habíamos hecho toda nuestra programación, y como se retrasó la primera cuota, tuvimos problemas para re-acomodar esas fechas con el equipo, buscar reemplazos porque no coincidían los calendarios, entonces eso estuvo medio mal,” (Jefe/a de Proyecto)

Para otros, en cambio, la dinámica de transferencia de los fondos resultó ser una experiencia problemática que afrontaron desde una estricta planificación inicial.

“No, yo bien porque yo de partida lo que siempre me puse en meta y en mente, de que yo tenía que gastar la plata a medida de que como estaba hecho el proyecto, ahí me entregaron las primeras platas, compre los utensilios, después la segunda, lo que faltaba y después ya la otra plata era la remesas del comercio, de las cosas comestibles, alimentos no perecibles, carnes, verduras, entonces las transferencias se pagaban en las verduras, me trate de llevar al pie de la letra como estaba indicado el proyecto.” (Jefe/a de Proyecto)

Desde los gestores, se plantea que el problema fue que los proyectos de las OOC fueron presentados considerando una planificación en cinco meses de ejecución, lo que se tradujo en cuotas que no necesariamente coincidían con meses y que fueron ajustadas en la cantidad de cuotas hacia el final del proyecto.

“entonces hubieron como dos o tres organizaciones que en mi caso me reclamaron en términos de “oye, yo tengo que ejecutar hasta el mes cinco, así lo habíamos planificado en el equipo de trabajo y todo el cuento” más allá de las cuotas que tiene el programa, entonces si tú me reclamas que me apure con la ejecución de los recursos, yo no tengo como responderte porque nosotros habíamos planificado y ustedes los sabían y nos aprobaron así el proyecto por cinco meses”. (Gestor/a Regional)

Ante estas situaciones se logró realizar ajustes, en términos de que ellos rindieran administrativamente, cuando técnicamente aún no habían terminado los proyectos. Con todo, queda como aprendizaje la importancia de establecer una planificación que considere tiempo suficiente para ejecutar la última cuota, tiempo para rendirla una vez realizados los gastos, un cierre oficial de proyecto posterior a esas fechas, y claridad sobre estos aspectos desde las bases de convocatoria, para que los postulantes organicen sus actividades conforme a ellos.

Pese a estos problemas, no hubo proyectos que se quedaran sin fondos para ejecutar sus proyectos y los jefes de proyecto lograron hacer ajustes para ejecutar y rendir los fondos.

“Yo creo que uno de los grandes obstáculos que tuvimos fue el tema de la cantidad de cuotas, o sea, la cantidad de meses, porque claro, en realidad el fondo eran cinco meses, pero como dicen todos en la realidad fueron solo cuatro, entonces todas estas organizaciones que eran cuatro o cinco meses, nos quedaron todas para el mes de marzo con platas que tenían que rendir y a veces con cuotas bastantes altas, de un millón de pesos, otras eran menores, pero ya habían muchas que tenían que rendir montos altos, entonces eso fue una complicación para poder comprar en tan poco tiempo, porque esa fue la realidad.” (Gestor/a regional)

La donación recibida a través de la **Subvención Presidencial (SP)**, mediante la cual se entregaron en forma de bienes cerca de un 15% de los recursos totales del FRC, impuso un gran desafío en la primera mitad de ejecución del FRC. La presentación del FRC como una iniciativa que no impondría soluciones estandarizadas para dar respuesta a las necesidades de la población, se enfrenta a la rigidez de un fondo Estatal que establece restricciones para el uso de recursos. Hacer compatibilizar ambos implicó un enorme trabajo administrativo que durante los primeros meses de ejecución del FRC obligó a postergar o reducir la atención en otras actividades. Si bien estaba estipulado en las Bases que parte de los fondos podían ser transferidos en especies, hubo malestar en ciertos proyectos que sintieron un cambio en las condiciones planteadas inicialmente. En particular, muchos jefes de proyecto consideraron que con la gestión directa de los recursos podrían hacer un uso más eficiente de ellos (compras al por mayor con proveedores que les resultaban más accesibles según sus cotizaciones). A su vez, la mayoría valoraba que los fondos pudieran ser gestionados directamente por ellos, realizando compras en sus territorios lo que implicaba el beneficio indirecto de apoyar la economía local. Cabe destacar que una menor cantidad de proyectos declararon haberse visto beneficiados con el traspaso de insumos, en particular aquellos que enfrentaron dificultades para abastecerse autónomamente (proyectos territorialmente más aislados y de adultos mayores).

Ante la disconformidad de muchas OOCC, se debió realizar un gran esfuerzo en explicar a cada proyecto por qué no iban a recibir directamente el dinero, en realizar las consultas respecto a los alimentos que necesitaban y en sistematizar esa información para realizar las compras de forma periódica (porque los proyectos no tenían espacio para almacenar los alimentos), al tiempo de solucionar problemas logísticos particulares (por ejemplo, necesidad de espacio para dejar las cajas o de peonetas para bajarlas del camión cuando se trataba de OOCC de adultos mayores) lo que incluso obligó a contratar personal adicional en la FUSUPO solo abocado a la gestión de la SP.

“Un punto negativo, fue que a nosotros nos tocó que, empezamos con la alimentación en el primer mes nosotros hicimos las compras, en el comercio local, y desde el segundo mes en adelante, las compras, ya no las pudimos hacer y tuvimos el abastecimiento de Alvi directamente. Entonces, ese cambiar, de ser una organización autónoma que elige sus productos y que compra en el comercio local, a pasar a una distribuidora que llevaba sus propias marcas... eso fue como el punto negativo que costó al principio que la dirigente entendiera que era parte de las bases, que estaba escrito.” (Jefe/a de Proyecto)

“Nosotras habíamos postulado y habíamos colocado como unos supuestos valores ¿cierto?, de lo que valía cada cosa, pero ya al comprar pues uno busca siempre lo más económico, compra al por mayor, donde nos dejen a menor precio. (...) Entonces pensábamos hacer eso la segunda y la tercera vez, porque el proyecto de nosotras fue por 3 meses, lo postulamos, y cuando nos dijeron eso (del convenio con Alvi) a mí, en lo personal, me pareció como una falta de respeto hacia nosotras que habíamos postulado.” (Participante Jefe de Proyecto, Focus Group)

Sin embargo, la evaluación que se hace al cierre del programa respecto de la Subvención Presidencial es que, con todo el aprendizaje adquirido a lo largo del proyecto, volverían a recurrir a estos recursos en una nueva implementación del Fondo. La contraparte del Supermercado Alvi facilitó la ejecución de los fondos y desde la Fundación Colunga destacaron el orden en la facturación y en toda la documentación que luego fue requerida para rendir al estado, lo cual se logró realizar sin problemas ni observaciones. Desde la Fundación Colunga indican que, en una nueva oportunidad, frente a una emergencia como esta, ofrecerían soluciones estándar presentadas desde las bases de postulación para una gestión más eficiente. Sin embargo, esta conclusión debe ser ponderada considerando la alta valoración desde los jefes de proyecto a poder comprar en el espacio local y el beneficio que ello acarrea.

Sistema de rendiciones

La mecánica de rendiciones generó, al igual que la mecánica de transferencias, desajustes respecto de la planificación inicial principalmente porque las fechas asignadas para la rendición no necesariamente eran fijas, o bien, resultaban incoherentes con los ritmos que le eran propios a cada proyecto según su naturaleza.

“El tema de las rendiciones, yo insisto, las rendiciones era súper fácil hacerlas, no era compleja, no te pedían que tenías que sacar iva, deberías, ni un tema tan fuerte, el único tema que yo encontré, o sea personal de nuestra organización que los tiempos de rendición para nuestro tipo de proyecto, quizás para otro tipo de proyecto estaba bien, para nuestro tipo de proyecto no era lo justo” (Jefe/a de proyecto)

En ocasiones, la crisis sanitaria, con los cambios de fase y desabastecimiento de algunos productos, jugó un rol relevante en las rendiciones, ya que algunas organizaciones presentaron complicaciones para encontrar los materiales que requerían para llevar a cabo su labor y, sin embargo, la rendición de cuentas debía ser realizada igualmente.

“A nosotros lo que nos complicaba es que las rendiciones no eran mensuales, sino que, era como que cada dos semanas teníamos que estar preparando la rendición anterior y las fechas no eran las mismas todos los meses, entonces ahí como que se nos desordenó un poco y lo otro fue el cambio al tercer mes de poder solicitar los tres meses restantes en dinero, porque claro, era mejor ya que podíamos adelantar los gastos y por el tema de la pandemia y por las cuarentenas se nos dificultaba el acceso a las compras mes a mes, pero finalmente tuvimos que rendir tres meses en uno solo. Entonces también como que ahí fue un poco más complejo.” (Jefe/a de Proyecto)

Independiente a las problemáticas asociadas a la planificación inicial, las percepciones de la bitácora como medio de rendición tendieron en su mayoría a señalar que el sistema era fácil de entender, además de cumplir un rol relevante en mantener el orden de la gestión a lo largo del proyecto.

“No, súper buenos, o sea nada que decir, o sea estaba como... cómo se podría decir, que estaba a prueba de tontos, una cosa así, súper fácil de rellenar, de rendir, todo como lo dijeron, o sea estaba excelente.” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

“Creo que era bien sencilla la ficha que tenía que ir completándose, era clara así que bien por ese lado, también el hecho de ir rindiendo por semanas te obliga, por así decirlo, a llevar un poco el orden y estaba bueno, estaba sencillo creo.” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

Otro grupo minoritario de jefes de proyecto señaló que la bitácora les pareció un sistema difícil de entender aludiendo que era un sistema engorroso, particularmente por la cantidad de pasos que implicaba realizar y el tiempo que esto tomaba, en conjunto con la falta de capacitación que creen haber recibido para llevar el proceso a cabo.

“El sistema de rendición era bastante largo, pero las boletas había que fotocopiarlas, había que colocarles el número, hacer los vales. Las boletas no iban solas, sino que iban acompañadas con una hojita de recibo, decía ahí. Y ahí uno tenía que después pegar la boleta, escanearla, para poder juntar todos esos papeles y enviarlos al correo correspondiente (...) Es que si me hubiese, alguien... Por último, un video que me hubieran mandado de cómo debe hacerlo. Aparecían unas fotos, pero yo decía... ¿cómo habrán hecho esto, cómo habrán hecho esta rendición? Porque no la entendía de repente, en la tecnología no es de todos.” (Jefe/a de proyecto)

La flexibilidad en las rendiciones, con los ajustes en los plazos y, mayormente, la posibilidad otorgada de rendir con medios no formales como vales en vez de boletas o facturas, fue un factor clave para la experiencia vivida por los jefes de proyectos en el FRC, ya que más allá de facilitar los procesos de rendición, fue el catalizador que permitió apoyar de manera directa el comercio local informal que se había visto tremendamente perjudicado por la crisis sanitaria.

“Podíamos generar economía circular, por ejemplo a nuestros campesinos aquí de la zona, a qué me refiero con eso, a que yo le podía comprar a Don Jorge un saco de papas y él tenía que firmarme un vale y yo le sacaba una foto, cosa que en otros proyectos no se puede hacer porque te exigen factura directa, entonces acá yo podía hacer esas cosas, podía comprarle la verdura a la señora que vende en la carretilla en la esquina de la parroquia, podía pedirle a un maestro que me arreglara una llave, sin necesidad de que fuera una empresa.” (Jefe/a de proyecto)

Finalmente, las rendiciones de cuentas de cara a la comunidad fueron parte de todos los proyectos y colaboraron en fortalecer los lazos de confianza. Cabe señalar que para algunas OOC la formalidad de la transparencia hacia la comunidad resultaba secundaria, ya que el principal mecanismo de transparencia pasaba principalmente por el que las y los vecinos estén informados del uso de los recursos y, ante todo, vean plasmado el uso de los fondos en beneficios concretos para su comunidad, por ejemplo, recibiendo

las cajas de alimentos, viendo funcionar la olla común o asistiendo a la misma, viendo el resultado de la instalación de los huertos, siendo testigos de la instalación de algún equipamiento, etc.

“A ellos yo siempre contándoles, “vecinos miren, llegó esta ayuda, esto llegó para repartirlo cuando llega algo usted sabe que se reparte” y siempre estábamos diciendo que lo que era ayuda por ejemplo por fuera y lo que era del proyecto en sí. Ellos ya saben ya que el proyecto se terminó que duraba cinco meses, por ejemplo cuando ganamos yo les dije a ellos “vamos a tener cinco meses comidita les dije yo sin pedirle a nadie, sin molestar a nadie por el proyecto que ganamos”. Siempre la comunidad estaba informada de que nos ganamos un proyecto por facebook y conversándolo ahí mismo.” (Jefe/a de proyecto)

“Otra, los vecinos a veces no se interiorizaban mucho de querer sentir o ver las cuentas que uno tenía porque en el fondo están viendo reflejado con lo que se les está entregando y que fue harto comparado de otras veces que eran buenas cajas de alimentos, cajas de alimentos que traían desde las cosas ricas hasta las cosas más necesarias. Entonces, ahí ellos lo veían reflejado, para mí eso fue una de las rendiciones que ellos vieran lo que estaban recibiendo cada uno de ellos.” (Jefe/a de Proyecto)

No obstante lo anterior, variadas organizaciones declararon haber utilizado mecanismos rigurosamente elaborados para rendir cuentas a la comunidad, en gran parte de los casos, presentes con anterioridad a la adjudicación del FRC aunque también, en otros particulares, incorporadas producto de las exigencias del proyecto.

“Nosotros desde antes cada centavo de algún fondo, siempre tratamos de informar transparentemente posible a la gente. Tenemos un consejo para el que también informamos a los representantes de cada comunidad. Hay también, instancias de escuchar su comentario, su consejo, y también de aclarar dudas, preguntas. Además también en el grupo del equipo mismo siempre recibimos aportes voluntarios de distintas personas, por lo cual siempre hacemos la rendición mensual de las cuenta” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

“Mira, nosotros pusimos papel como lo indicó la gestora nuestra pusimos en la sede un papel donde dijimos dónde y cómo íbamos a gastarnos la plata. Mostramos las cosas a la gente como se las mostramos al FRC: las fotos, todo lo que compramos y así fuimos diciendo cómo nos gastamos esa plata ¿ya? Cuando gastábamos los dineros en locomoción también lo mismo, las boletas y todo eso, nosotros decíamos que nada aquí era gratis” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

El uso de las tecnologías como herramientas para la transparencia con la comunidad resultó ser clave, sobre todo en organizaciones donde la comunidad beneficiaria presenta altos niveles de digitalización. Algunas organizaciones señalaron tener incorporadas estas herramientas ya con anterioridad, mientras que otras las incorporaron recientemente. Dentro de las mencionadas se encuentran los Power Point, las planillas públicas de la plataforma Drive de Google, el uso de correos electrónicos y mayoritariamente el uso de grupos de Whatsapp y de páginas de facebook de las organizaciones en donde se comparten fotos o documentos verificadores del uso de los recursos.

“Nosotros subimos a Facebook lo que nosotros hicimos. Y también tenemos un Whatsapp comunitario y también le dimos a informar a los vecinos por el whatsapp todo lo que nosotros hicimos, lo que nos ganamos, lo que se gastó y todo. Todo el rendimiento igual lo hicimos.” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

“Nosotros, lo que nos ha servido mucho en nuestra comunidad para, para afianzar esta confianza en realidad que tiene, es que siempre utilizamos medios verificadores, siempre. Por ejemplo, cada vez que nosotros entregamos algo, hacemos un papel en donde la gente pueda firmar que recibió lo que nosotros dijimos que íbamos a ver. ¿Entiendes? Aparte de eso, nosotros tomamos fotos y publicamos todo esto de manera tal que no haya ninguna duda, entre lo que se dice y lo que se hace.” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

Acompañamiento administrativo

Uno de los aspectos más valorados en todas las entrevistas realizadas, en particular por parte de los equipos ejecutores en terreno (FUSUPO y Consejos Regionales) y desde los beneficiarios, es el trabajo de acompañamiento administrativo realizado por los gestores regionales. Características como el buen trato hacia los jefes de proyecto, disponibilidad para resolver sus dudas y el apoyo entregado a los Consejos Regionales son las más mencionadas.

El acompañamiento a las organizaciones desde los gestores se realizó principalmente de manera telefónica. Ello implicó llamar periódicamente a los jefes de proyecto para conocer el avance del proyecto y asistir frente a las dificultades que iban enfrentando. Sin embargo, la gran mayoría de los gestores reconoció que las visitas presenciales eran más importantes para los proyectos, para generar confianzas y validarlos frente a la comunidad. Por ello la mayoría de los gestores intentó visitar al menos una vez a cada proyecto. Sin embargo, las restricciones impuestas por la pandemia y la falta de tiempo -dada la carga de trabajo administrativo que debían realizar- dificultó que las visitas pudieran realizarse. Aun así, en opinión tanto de gestores como de jefes de proyectos, se logró construir una buena relación entre ambos y entregar un buen acompañamiento a través de medios telefónicos y virtuales.

“Pero también a ellos les gusta que uno esté presente, porque ellos se sienten importantes, mira, nos vinieron a visitar del fondo para ver cómo vamos, no sienten que uno anda solo supervisando, sino que es un acompañamiento uno el que hace ir a visitarlos, por último, ir a uno de los talleres que tengan o actividades y sentarse ahí, para ellos eso es sentirse valorado. Es como mira, realmente mi proyecto es bueno y me vienen a ver.” (Gestor/a Regional)

La comunicación telefónica (tanto por llamados como vía Whatsapp) permitió mantener contacto fluido con los proyectos independiente de la zona geográfica en que se desarrollaban, es decir, sin diferencias entre proyectos desarrollados en zonas urbanas o rurales. No ocurrió lo mismo con las reuniones virtuales, que resultaban más difíciles de realizar con proyectos desarrollados en zonas de baja conectividad. Cabe aclarar que las zonas de baja conectividad no necesariamente corresponden a zonas aisladas, existiendo territorios que estando muy cerca de los centros urbanos, cuentan con menor señal de internet.

El acompañamiento realizado por los gestores se focalizó bastante en asistir a los jefes de proyecto en la rendición de los gastos. Esta actividad, que en un principio significó un importante desafío para los jefes de proyecto, logró ser aprendida por las OOCC gracias al acompañamiento de los gestores. Ello significó un importante aporte no solo como apoyo para ejecutar bien las actividades y sacar adelante los proyectos, sino para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, principalmente en temas de gestión.

Por otro lado, los beneficiarios destacan la importancia de su apoyo generando confianza en el desarrollo de los proyectos y validándolos frente a sus comunidades. Si bien las visitas presenciales fueron valoradas en este último sentido, se vieron constantemente obstaculizadas por las restricciones de movilidad de las cuarentenas. Aun así, los beneficiarios indicaron que los gestores lograron construir una buena relación con los jefes de proyecto y acompañarlos a través de medios telefónicos y virtuales.

El principal obstáculo identificados en el proceso de acompañamiento fue la gran cantidad de proyectos que cada gestor tenía a su cargo. Existió consenso a nivel central y regional que la calidad del acompañamiento que podían realizar dependía de la cantidad de proyectos a su cargo, y en algunos casos, en particular en la Región Metropolitana, esta cantidad obligó a contratar un gestor de refuerzo para apoyar el trabajo. Y si bien se valora la disponibilidad de los gestores a las necesidades de los jefes de proyecto, ello implicó jornadas de trabajo muy extensas para los gestores ya que los jefes de proyecto terminaban sus operaciones en horarios tardíos. A ello se suma cierta disconformidad de los gestores al cierre del programa respecto de sus condiciones laborales, que se expresa tanto en la sobrecarga de trabajo que en ocasiones impidió descansar los fines de semana, o la inseguridad propia de un contrato de honorarios.

“Yo me siento... reflexionando mucho, porque he sido honorarios dos o tres años ya y al regreso digo si, soy honorario y si, bonito que me digan que soy el héroe, ustedes los gestores son los héroes sin capa, algo así nos mencionaban, bacán, que lindo que hayamos llevado la carga todo este proyecto y los jefes de proyecto... pero me hubiera gustado también un contrato no sé o otra forma, por ejemplo hubo una compañera que estuvo enferma y no tenía la posibilidad de tomarse los días libres correspondientes por estar enferma. Yo por suerte no me enfermé, pero se que si me hubiera enfermado hubiera estado igual en el computador haciendo los informes, porque no hubiera tenido derecho a darme ese plazo.” (Gestor/a Regional)

“se sacó adelante igual, pero a mucho costo personal, que es lo primero que también te dije ... entonces efectivamente como súper bien y todo, pero, no po, esto vale un poco más, porque nos faltó gente.” (Representante FUSUPO)

Desde la FUSUPO se reconoce la sobrecarga de trabajo en los gestores, pero agregan una autocrítica respecto del perfil de profesionales que se contrató para llevar esa tarea. En particular, se contrató personas con especialización en el trabajo social, que no contaban necesariamente con habilidades más administrativas que sí fueron requeridas para hacer el seguimiento de los proyectos. Por ello, un trabajo que era exigente por su cantidad, se les hizo aún más difícil de llevar por las competencias que exigía y que no necesariamente tenían.

“que lo que pasa es que yo creo que más que haya sido mucha pega que eso es una cosa, porque no dimensionamos la cantidad de horas que eso generaba, yo creo que había aspectos que no necesariamente, lo que te decía, tenía que ver con el perfil que tenía el gestor. Entonces claro, obviamente cuando hay algo que no maneja del todo, que es como revisar mil rendiciones, mil boletas, se te hace más pega aun y colapsas, entonces creo que tiene que ver con esos dos puntos. Uno, si, era mucho y nosotros teníamos que dimensionar y evaluar el perfil etc., pero lo otro, es que aquí faltan otras figuras en el rodaje.” (Representante FUSUPO)

5.6.2 Acompañamiento para el fortalecimiento de las organizaciones

El componente de acompañamiento a las OOCC para el fortalecimiento de sus capacidades fue planificado para realizarse a través de las fundaciones de los Consejos Regionales. Ella contemplaba acompañamiento directo a los jefes de proyecto cada 15 días y actividades masivas como encuentros y capacitaciones para fortalecer las capacidades de las OOCC en temas de gestión de proyectos, conformación de redes, prácticas de transparencia y participación, y prácticas sanitarias.

Desde los consejeros entrevistados existió alta valoración por el componente de acompañamiento, como un elemento que distingue al FRC de otros fondos al no entregar solo apoyo económico, sino también generar capacidades. Sin embargo, este componente no logró concretarse tal como fue planificado. Si bien los Consejos cumplieron un importante rol en los procesos de difusión, postulación y selección de beneficiarios, en general su participación no fue más allá de eso. Así lo identificaron tanto desde el nivel central de la Fundación Colunga y FUSUPO, como los mismos gestores regionales y directores regionales de FUSUPO (que presidían los Consejos Regionales). En todas las regiones, los Consejos siguieron funcionando durante la ejecución del programa, y en opinión de los gestores la figura de los directores regionales de FUSUPO fueron clave apoyando las tareas, *“siempre agregando valor”*. Pero la participación del resto de las fundaciones fue disminuyendo y solo se vuelve a activar hacia el cierre del programa.

“En el rol de asesor, de definición de estrategia, de adjudicación, etc., estuvieron excelente, mucho compromiso, mucho tiempo, mucha voluntad y mucho conocimiento local, pero a la hora de poder hacer el ejercicio práctico de acompañamiento, eso fue en algunos casos disminuyendo bastante.” (Gestor/a Regional)

“Por ejemplo, mucho Techo, mucho Hogar de Cristo, los apoyaron, incluso voluntarios les hicieron los proyectos, pero a la hora del seguimiento administrativo, no hubo ningún tipo de apoyo para la rendición, para las compras, para nada eso.” (Gestor/a Regional)

Durante la ejecución del programa, los gestores criticaron que los Consejos no solo se ausentaron del proyecto, sino que la tarea de mantenerlos vinculados entorpeció su trabajo. Se indicó que no existió *“reciprocidad”* en la relación de los gestores con los consejeros, ya que mientras los primeros les enviaban información a los consejeros para mantenerlos vinculados, los consejeros no reportaban si se estaban comunicando con las OOCC, y aun cuando les pidieron apoyo en el acompañamiento, no lo obtuvieron.

“acá bueno, pasó lo mismo con el Concejo, inicialmente participaban todos, son ocho, y terminaron dos bien activos y trabajando con la comunidad, pero los otros seis desaparecieron

como en diciembre, después de eso costó mucho retomarlos, no llegaban a las reuniones, yo también les mandaba todos los trabajos, hice un Drive para ellos para que pudieran revisar todos los documentos y después me preguntaban dónde estaban los documentos, nunca revisaron nada” (Gestor/a Regional)

Desde la Fundación Colunga, la evaluación que se hace al cierre fue que no se logró mantener una participación activa de las fundaciones en el proyecto más allá de los procesos de postulación, evaluación y adjudicación. La principal razón que se declara desde Fundación Colunga y FUSUPO (nivel central, directores regionales y gestores) es que las fundaciones no contaron con recursos suficientes para destinar parte de su equipo al acompañamiento de los proyectos. Si bien algunas fundaciones estuvieron más disponibles para acompañar a OOCC con las que tenían alguna vinculación previa, con las demás no se vio tal disponibilidad porque, aunque tuvieran la voluntad de hacerlo, acompañarlas involucraba recursos (humanos y físicos) que no disponían.

Una de las tesis que existían al momento de diseñar el FRC y convocar a las fundaciones de los Consejos Regionales, era que el acompañamiento de las fundaciones a las OOCC no les significaría recursos extra porque, muy probablemente, las OOCC que ganarían el Fondo serían aquellas con las que las fundaciones ya se encontraban trabajando. Sin embargo, ello no ocurrió así y muchas de las OOCC ganadoras no mantenían contacto con las fundaciones. De este modo, el acompañamiento de estas OOCC sí involucraba recursos que las fundaciones no tenían, y fue con ellas con las que generaron menor vínculo.

“de las cuatro organizaciones que tuvieron acompañamiento, solo realizaron el acompañamiento de manera muy puntual con las organizaciones que ya conocían, con quienes ya tenían vínculos desde antes. Como que nunca se contactaron con estas organizaciones que no conocieron, que no alcanzaron a conocer finalmente. Y había otras dos organizaciones que entre esas estaba Techo, y otra organización que es territorial de aquí de la zona, que nunca tomó contacto con las organizaciones.” (Gestor/a Regional)

“a nivel local, nivel regional, yo no sé si estaban muy claros, que esto comprendía la vinculación de recursos humanos y recursos logísticos, ya, entonces, a la hora de poder hacer actividades de acompañamiento, algunas de ellas no lo hicieron derechamente, porque tenían que ir en vehículo... porque cuando se postularon, muchas de ellas, algunas de estas organizaciones, estaban vinculadas de alguna forma a la institución, a la orgánica, pero otras que no. Entonces nos tocaba una organización, una junta de vecinos en Angol, y ninguna de las instituciones miembros del concejo tenía actividades en Angol, y como Servicio País tampoco tenemos presencia ahí, entonces no había forma de que alguien fuera a vincularse con esa organización y las instituciones del concejo no estaban disponibles para ellas ¿por qué? Porque significaba medio día o un día de vehículo, disponer de cantidad de horas hombre en términos de tiempo o bien, simplemente...” (Gestor/a Regional)

Otra razón que se declara desde FUSUPO (nivel central, directores regionales y gestores) es una supuesta poca claridad con que se convocó a las fundaciones a participar del programa, en particular en cuanto al rol que tendrían en el acompañamiento de proyectos. Algunos entrevistados suponen que la invitación fue poco clara y por ello las actividades asociadas al acompañamiento no fueron incorporadas como parte

de la planificación de las fundaciones ni destinaron recursos para ello. Otros entrevistados suponen que pudo existir claridad a nivel central, pero la información no fue traspasada correctamente a los niveles regionales que debían realizar la tarea. Esta idea se sustenta en que las fundaciones de carácter regional (con mayor cercanía entre los equipos directivos y ejecutores), estuvieron más involucradas en el acompañamiento de las OOC.

“Yo siento que el proyecto fue armándose muy sobre la marcha, que igual es positivo, aprendimos y todo bien, pero en ese sobre la marcha, claro, se caían cosas que estaban pensadas desde el principio de una forma y nos costó de repente amoldarlo y el Consejo fue eso, y más claridad podría haber hecho que algunos de mis consejeros no se sumaran al principio o yo haber buscado mejor a mis consejeros, pero más información, recursos siempre y una participación un poquito más clara.” (Representante Consejo Regional)

Las suposiciones asociadas a la poca claridad en la convocatoria contrastan con los relatos de los representantes de las fundaciones que fueron entrevistados (Techo, Hogar de Cristo, Fundación Instituto Indígena, Amalegría, Trabajo para un Hermano Concepción y Niños en la Huella). De acuerdo a lo que ellos señalan, la invitación fue muy clara desde un inicio y así se traspasó a los niveles regionales. Y la evaluación que hacen del acompañamiento es positiva y no se manifiesta ninguna autocrítica respecto al cumplimiento o no de una tarea de acompañamiento a las OOC. Es más, al hablar de las actividades del Consejo continuamente refieren a las acciones asociadas a la difusión, postulación, y en menor medida, al acompañamiento. Contraponiendo ambas perspectivas, resulta claro que, por un lado, existieron expectativas no cumplidas desde la Fundación Colunga y FUSUPO por un rol no cumplido de parte de las fundaciones, y por otro, que desde las fundaciones no existe reconocimiento de no haber cumplido dicha tarea, por lo tanto, las hipótesis de poca claridad en el rol que les tocaba jugar durante la ejecución del programa cobra fuerza.

“Lo que sí sabemos es que estuvo en general bien en lo planificado, los equipos tenían una o dos instancias semanales que eran de lo planificado y revisión de proyectos, pero nunca nadie de los que participó estuvo, así como que se saliera mucho de la norma, así que en eso bacán, se cumplió la expectativa-realidad diría yo.” (Representante fundaciones de Consejos Regionales)

Ante la ausencia de la mayoría de las fundaciones en el acompañamiento periódico a las OOC, los gestores fueron tomando el rol de fortalecer las capacidades de las OOC. Si bien el acompañamiento de los gestores se centró en temas administrativos, aprovecharon esas instancias para apoyar a las OOC en la superación de los obstáculos que enfrentaban y generar aprendizajes en todo el proceso. En otras instancias, generaron encuentros entre las OOC de la región.

“Entonces ahí los gestores fueron clave para muchas organizaciones, además considerando los distintos niveles de asociatividad, capacidades, tiempo, etc., que tenían las mismas organizaciones, que requería un apoyo diferenciado también desde el no saber por ejemplo responder correos electrónicos hasta no saber hacer bien una rendición, distintas necesidades super válidas todas, pero que requerían muuuucho tiempo, que fuimos descubriendo, mi percepción es que en el camino nos fuimos dando cuenta de la magnitud de las necesidades

de apoyo que se requerían y por suerte los gestores estaban ahí y por suerte pudimos complementar la gestión con algunos apoyos también, pero, se fue resolviendo un poquito en el camino.” (Director/a Regional FUSUPO)

De la evaluación que se hace respecto del apoyo al fortalecimiento de las OOCC se extrae que, de existir un nuevo Fondo, el rol de los Consejos Regionales debe ser replanteado. Existe amplio consenso entre los entrevistados que el rol del Consejo no debe ser el de otorgar acompañamiento personalizado a las OOCC, sino que debe tener un rol más estratégico y asociado a la vinculación de las OOCC con redes, como de alguna forma sucedió en el FRC.

“por lo menos aquí el Concejo tiene muchas redes con otras organizaciones, con la organización, con instituciones, accede a una red súper importante a nivel regional, que no es accesible para todas las organizaciones de base.” (Gestor/a Regional)

“facilitar redes con las organizaciones, como generar redes entre el municipio y las organizaciones de la comuna quizás, porque ellos participan en muchos espacios con actores claves de la región, de las comunas y que no son...de hecho a nosotros nos apareció en la evaluación que hicimos junto con las organizaciones, que las mismas organizaciones también pedían esto, como de tener más redes con el municipio, como con instituciones de la región. Creen que con eso quedamos medio cortos.” (Gestor/a Regional)

El aprendizaje que queda es que para involucrar a las fundaciones se deben considerar los recursos que las fundaciones tienen para prestar un real servicio. Su tiempo y recursos tienden a ser escasos y aun cuando existe genuina voluntad por apoyar iniciativas como el FRC, sus capacidades de hacerlo son limitadas.

“Yo creo que fuimos muy ingenuos, voy a hablar muy sinceramente, yo creo que fue muy ingenuo pensar que la gente voluntariamente va a estar además llevando como un proceso de acompañamiento y un proceso de no sé qué, como extra a tu pega, o sea, yo creo que aquí se apeló mucho a la voluntariedad.” (Representante FUSUPO)

“como te digo el apoyo que nosotros pudimos dar estaba siempre limitado a nuestras posibilidades reales de tiempo.” (Representante fundaciones de Consejos Regionales)

“si tú hablas de cuál es lo óptimo, para nosotros sería, si hubiese habido en el fondo algo para poder pagar a alguna persona que estuviese apoyando proyectos, hubiese a lo mejor incluido a más en el concurso, si hubiésemos tenido a una persona también, hubiésemos podido ir haciendo estas capacitaciones o este apoyo más cercano que pudo haber tenido también más fruto.” (Representante fundaciones de Consejos Regionales)

La conclusión que muchos entrevistados sacan es que, para una segunda experiencia, se optaría por contratar una dupla de gestores; uno/a dedicado/a al fortalecimiento de las OOCC y otro/a dedicado/a al seguimiento administrativo de los proyectos. Alternativamente, se optaría por contratar mayor cantidad de gestores que puedan hacer ambas tareas, pero a un menor número de proyectos. En ambos escenarios, las Fundaciones quedarían con un rol más estratégico y consultivo, enfocado en los procesos en los que su participación fue relevante (difusión, convocatoria, selección) y en la vinculación de las OOCC con redes y

estructura de oportunidades, aprovechando los vínculos que tienen con otros actores y su participación en mesas público-privadas. A su vez, los Consejos podrían apoyar con capacitaciones masivas en temáticas en las que son especialistas y para las que sumar a las OOC del FRC no hubiera significado muchos recursos.

“plantearnos un perfil que fuera más integral o de partida tener una dupla en regiones como social y administrativa, yo creo que eso es lo óptimo ¿cachai? ¿Por qué? Porque lleva al orden, al control de gestión, lleva como a eso y a su vez se da esta relación como psicosocial con la organización, que es fundamental.” (Representante FUSUPO)

“Aquí hay que tener una dupla de trabajo, de un apoyo administrativo más que una dupla. Como está, el gestor con un rol mucho más organizacional, social, de trabajo, de vínculo con las organizaciones, fortalecimiento, etc. Y un apoyo administrativo, como que eso tendría que ser y que pudieran acompañar de mejor manera a las organizaciones y que fuera el gestor el que hiciera distintos vínculos con el Consejo. Por ejemplo, necesitamos una capacitación de esto y el gestor le pide una capacitación a ese Consejo, pero cosas más puntuales, que no esté a cargo del Consejo.” (Representante FUSUPO)

Además, desde FUSUPO consideran relevante mantener la figura de los Consejos Regionales, con cierta autonomía en la selección de proyectos y en la toma de decisiones respecto a cómo se ejecuta el programa en su región (tal como ocurrió en el FRC). En definitiva, mantener la lógica colaborativa de los consejos y la articulación de organizaciones intermedias de la sociedad civil.

“yo siempre estoy pensando como en un nuevo diseño, pero es que efectivamente el Consejo tiene un rol más articulador político en un inicio para la selección de los proyectos, porque eso en un inicio funcionó bien, la convocatoria, definir, buscar, definir territorios, muy político y estratégico. Y luego, es parte, va viendo el seguimiento, el gestor le reportará a los Consejos cómo van etc., y al final tienen un rol más de cerrar, de sostenibilidad... como que es mucho más político estratégico y articulador que pensarse en un proceso formativo y en ese sentido el gestor agarra otro rol y por lo tanto tiene que tener otro perfil, otras lucas, otros sueldos, como que hay que darle eso yo creo que... equilibrarlo.” (Representante FUSUPO)

5.7 Monitoreo y evaluación

La evaluación general que se hace del proceso de monitoreo de los programas es que la herramienta dispuesta para apoyar el proceso no fue de gran utilidad.

Por un lado, la tarea de reporte desde los gestores resultó demasiado demandante, involucrando mucho tiempo que, en la opinión de FUSUPO y los mismos gestores, hubiera sido mejor usado haciendo más visitas a terreno para el acompañamiento presencial de los proyectos. Además, existe consenso de que se solicitaba información innecesaria. Más allá de esta dificultad, los gestores y muchos de los jefes de proyectos cumplieron con los reportes solicitados.

Por otro lado, integrantes del equipo central declararon que la herramienta no sirvió para realizar reportes, y que su módulo de visualización no fue utilizado para hacer seguimiento de los proyectos. Ello llevó al equipo de FUSUPO a revisar la información de cada formulario. Si bien estas dificultades fueron identificadas durante los primeros meses de ejecución de FRC, se decidió mantener el sistema de monitoreo porque, en opinión del equipo central, resultaría más problemático modificarlo durante el desarrollo del proyecto.

Desde la FUSUPO, quien tenía la responsabilidad de generar los reportes de monitoreo, la evaluación que se hace al cierre, tanto desde el nivel central como desde los gestores, es que la periodicidad mensual de reporte resultó adecuada ante un proyecto corto como el FRC, pero que los formularios que los jefes de proyecto y gestores debían llenar incluía más preguntas de las necesarias, y que, en su opinión, no incluía las preguntas correctas, en una sola plataforma en la que se pueda llevar el reporte, que centralice toda la información y que evite tener múltiples formularios y archivos. En general, la cantidad de preguntas y en la solicitud de dobles reportes -desde los gestores y jefes de proyecto- se vio como un obstáculo para las labores de gestores y jefes de proyecto, sin un retorno que fuera considerado muy útil para efectos de monitoreo. Si bien desde FUSUPO se entiende la necesidad de generar estos reportes, sobre todo en un fondo nuevo, con muchos donantes involucrados, destacan que desde la FUSUPO existe una línea ética bien clara de la gente que contratan, lo que no haría necesario generar reportes cruzados. Sugieren dejar solo reportes a gestores y con los jefes de proyectos, realizar reuniones mensuales de las que puedan sacar aprendizajes, para no sobrecargarlos con tareas extras a la ejecución de sus proyectos.

“siento que el levantamiento de información a través de los distintos procesos fue un obstáculo porque no se levantó la información correcta que a la larga... eran muchos formularios, tantos para los jefes de proyecto como para nosotros que... ya se ha dicho mucho, que nuestro rol principal fue el acompañamiento, fue el de apañe que le dimos a la organización, el de señora Jessica pese a que hay cuarentena, tranquila, vamos a ver este método, verdad, mire si usted no puede comprar ahora, vamos a aplazar.” (Gestor/a Regional)

Existieron otras actividades complementarias de monitoreo. La FUSUPO contó con la colaboración de practicantes que realizaron un monitoreo cualitativo de los proyectos mediante llamados telefónicos. En su opinión, ello permitió levantar información útil respecto a las percepciones de los proyectos sobre la ejecución de sus iniciativas, el acompañamiento, etc. Paralelamente, y desde el inicio del proyecto, la Fundación Colunga y FUSUPO han llevado registro de los aprendizajes de cada proceso y etapa en una Bitácora de Aprendizajes, que fue utilizada como un importante insumo para la elaboración de este informe. Los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del FRC fueron compartidos con actores del sector público que lanzaron Fondos similares.

Complementariamente, desde la Fundación Colunga se inicia un proceso de verificación en terreno mediante la contratación de un profesional que fue a visitar a las organizaciones comunitarias. Dicho proceso tenía la intención de fiscalizar que efectivamente se estuvieran desarrollando los proyectos. Sin embargo, FUSUPO tuvo reparos con la forma de presentar y hacer la verificación (con visitas de fiscalización sorpresa), porque habían declarado que en el programa no existirían fiscalizaciones a las OOC (sin consultarlo con el equipo de diseño) y porque no consideraron que era la *“forma de trabajo”* que ellos desarrollan como organización, en términos de la vinculación que se busca construir con las

OOCC. Frente a esta posición, la Fundación Colunga accede a ajustar la forma en que se llevaría el proceso, dándole carácter más de visita para compartir con los jefes de proyecto y conocer sus iniciativas, que como fiscalización.

“este es un proyecto que ha tenido la confianza en el centro, desde las palabras de los jefes de proyecto, o sea, es un proyecto que confió en nosotros entonces no íbamos a venir con algo super contraproducente, pero una vez que eso, yo creo que super bien, lo logramos ahí ya establecer como una coordinación interna” ((Representante FUSUPO)

En definitiva y como aprendizaje para futuras iniciativas, se debe considerar que el monitoreo debe acompañar la gestión del proyecto, ser de utilidad para quien reporta y no demandar demasiado tiempo.

5.8 Coordinación de actores

Si bien la coordinación no constituye un proceso, es una dimensión de la operación de todo proyecto transversal a muchos procesos, de especial importancia en iniciativas que involucran a tantos actores como lo es el FRC. Durante las entrevistas se hicieron muchas menciones a esta dimensión, razón por la cual se presenta de forma independiente.

En opinión de la Fundación Colunga la relación con el Comité de Donantes y el Comité Ejecutivo fue demandante, particularmente por el tiempo que significa preparar información para presentarles en cada sesión (cada dos meses a los donantes, semanalmente al ejecutivo). Sin embargo, consideran que es una instancia necesaria para involucrar a los donantes a la operación del FRC y compartir los riesgos de las decisiones operativas que se van tomando y los beneficios de los logros que se van obteniendo. A su vez, existieron ciertas dificultades en la relación con los donantes, en particular al inicio del proyecto, por no haber aclarado desde un inicio la forma de coordinación con el equipo ejecutor del fondo, las atribuciones de los donantes en la ejecución y los conductos de comunicación entre actores.

Respecto de la coordinación entre la Fundación Colunga y la FUSUPO, los entrevistados del nivel central valoran la alianza de dos instituciones que contribuyen cada una desde su expertiz, respetando la expertiz del otro. Las dificultades se declaran principalmente por estilos de trabajo distinto y por cierta indefinición de funciones y responsabilidades que debe asumir una u otra organización, en particular en la primera mitad del programa, lo que generó ciertas dificultades en la coordinación.

“Yo creo que todo esto influye en la confianza institucional, como que al principio era nada, porque no nos conocíamos, si está bien, y después poco a poco fue como ya, vamos cada uno confiando con sus temas, nosotros como mucho más comunitarios y, por otro lado, nuestra contraparte, Colunga súper expertos, así como en temas cuantificables y monitoreos y está super bien. Entonces claro, esos dos mundos había que cuajarlos, eso es parte de esa adaptación que tuvimos que hacer.” (Representante FUSUPO)

Desde la Fundación Colunga se estima que los recursos por los que se contrató a la FUSUPO para implementar el programa no fueron suficientes para que dispongan del equipo necesario para llevar

adecuadamente todos los aspectos de la operación, en particular en las primeras etapas del proyecto, lo que requirió del apoyo constante de los equipos de la Fundación Colunga para sacar adelante los procesos.

Respecto de los Consejos Regionales, los representantes de las fundaciones entrevistadas destacan la facilidad con la que se dio la conformación del Consejo, principalmente porque las organizaciones que los conforman habían trabajado juntas en instancias previas. La única excepción es en la región de Ñuble, que por ser región nueva esta sería su primera instancia de trabajo en red con las demás organizaciones de la región. Ello generó un beneficio no esperado en relación a la vinculación de las organizaciones de dicha región, instalando una mesa de trabajo que siguió operando aun después de terminado el programa.

Se valora el rol de la FUSUPO como líder de los Consejos Regionales. Desde un inicio asumieron una posición muy protagónica dentro de los consejos, con un rol *“político-estratégico”* y operativo. Y desde FUSUPO se indica que fueron muy valorados dentro de los consejos, por la articulación de alianzas del tercer sector que generan en la región. Con la llegada de los gestores, los directores regionales de la FUSUPO pudieron alejarse de las actividades más operativas del fondo y abocarse a temas más estratégicos, pero constituyeron un importante apoyo para las funciones de los gestores.

Las fundaciones del consejo mantuvieron un trabajo fluido, muy colaborativo y de apoyo mutuo. La única dificultad reportada respecto a la coordinación refiere a que la diversidad en el tamaño de las organizaciones hacía que para las más grandes fuera difícil tomar decisiones rápidas, porque cuentan con menor autonomía para decidir, y que las más pequeñas contaran con menos recurso humano para desarrollar las tareas.

Como se ha señalado, la relación de los Consejos Regionales con las organizaciones comunitarias se dio especialmente en las etapas de convocatoria, difusión, apoyo a la postulación y evaluación y selección de proyectos. Dada la experiencia de trabajo previo con organizaciones comunitarias, no se declararon dificultades en la coordinación para estos procesos. Sin embargo, con la entrada de los gestores a la ejecución del FRC, el contacto con las OOCC comienza a obstaculizarse, principalmente porque los jefes de proyecto no logran distinguir las funciones que corresponden a los gestores y cuáles a las organizaciones de los Consejos. Así fue declarado durante la primera mitad del programa. Luego del cierre y por la *“retirada”* de las fundaciones de la tarea de acompañamiento los gestores consideraron que estaban haciendo el trabajo que les correspondía a las fundaciones del consejo o que incluso, éstas obstaculizaban el trabajo de los gestores.

La coordinación de los gestores con las OOCC se declara como buena tanto desde los primeros como desde los segundos, dificultada por las restricciones que impone la pandemia para realizar un acompañamiento presencial y por problemas de conectividad que obstaculizan el apoyo a las organizaciones con baja cobertura de Internet.

Finalmente, los gestores declaran que no tuvieron claridad respecto de sus funciones al ser contratados, y que esperaban que su rol fuera distinto al que fue, con la concentración total en temas administrativos, principalmente rendiciones. Desde FUSUPO se reconoce que la contratación de gestores se hizo buscando un perfil social, sin embargo, durante la ejecución del proyecto se hizo evidente que se requería también de habilidades administrativas (como manejo de base de datos). Ello refleja la poca claridad respecto del rol que cumplirían los gestores, con foco en tareas de seguimiento administrativo de proyectos, o de



acompañamiento a las OOCC buscando fortalecer sus capacidades. En suma, se observa que, dada la ausencia de las fundaciones del consejo para cumplir con el acompañamiento, los gestores terminan realizando ambas tareas.

Considerando la experiencia en general del FRC, queda como aprendizaje la importancia de una planificación que sea clara respecto a los roles y funciones de cada uno de los actores involucrados en la ejecución del programa.



VI. Sistematización de resultados de la evaluación de procesos

Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
Planificación	<p>Alianza virtuosa de Fundación Colunga con FUSUPO, la primera con su experiencia en manejo de grandes proyectos, la segunda con experiencia y presencia en terreno y trabajo con OOCC.</p> <p>Facilidad para convocar actores territoriales por diagnóstico compartido de la necesidad de apoyo en los territorios, así como el sentido de urgencia por responder a la crisis en el espacio local.</p> <p>Los actores territoriales valoraron que el FRC hubiera “recuperado” el interés por lo comunitario y por las organizaciones intermedias y reconocer su potencial para dar respuesta eficiente y efectiva a las necesidades que levantó la emergencia.</p> <p>Se valora que el FRC se implemente de forma descentralizada y buscando llegar a lugares remotos.</p> <p>Gran compromiso con el proyecto de los actores a nivel central y regional, muchos de ellos trabajando fuera de sus jornadas de trabajo para sacar adelante los procesos.</p> <p>Flexibilidad que ha existido a lo largo de todos los procesos, siempre con miras a lograr los objetivos del Fondo.</p>	<p>Ajuste de expectativas con los donantes, porque se les convocó indicando que el fondo tendría más recursos que los que logró reunir.</p> <p>Implementación del programa en contexto de emergencia, lo que implicó contar con poco tiempo para diseñar y planificar el programa. Varios aspectos, principalmente operativos, tuvieron que irse definiendo con el avanzar del proyecto.</p> <p>Falta de equipos suficientes para avanzar en tareas de forma paralela. Ello redundó en un gran agotamiento de los equipos durante las etapas de puesta en marcha del proyecto.</p>	<p>Mayores recursos, ya sea de tiempo o de equipos, para evitar que exista una sobrecarga de los equipos.</p> <p>Los gestores señalan que haberlos incluido desde el proceso de convocatoria, e incluso de planificación, hubiera permitido contar con mayores recursos para enfrentar la enorme carga que significó dar acompañamiento a las organizaciones en su postulación.</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
Difusión	<p>Facilitó la difusión el haberse apoyado de las municipalidades y otros actores y medios locales. También fue muy útil recurrir a las radios locales.</p> <p>Las fundaciones que componían los Consejos Regionales tuvieron un importante rol en difundir el FRC en los territorios a través de sus redes.</p>	Dificultó el proceso haber coincido con Fiestas Patrias.	<p>Resultó muy efectivo difundir de forma “capilarizada”, en el espacio local, focalizando en los territorios de mayor vulnerabilidad.</p> <p>Difusión a través de las municipalidades comenzó tarde.</p> <p>Se recomienda desde las OOCC, buscar formas para extender la difusión a las redes de difusión del mundo rural porque cuesta que lleguen estas oportunidades a esas zonas.</p>
Convocatoria/ Bases del concurso	<p>Las bases fueron consideradas simples y poco exigentes, lo que facilitó la postulación de las OOCC.</p> <p>La priorización de comunas a nivel de Consejos Regionales fue fácil de realizar y fue reconocido como un reconocimiento al conocimiento que las fundaciones del nivel regional tienen del territorio.</p> <p>Existió flexibilidad para adaptar las bases a la realidad y las necesidades del territorio, en particular respecto de aspectos administrativos que las OOCC tenían dificultades para cumplir (por ejemplo, certificado de vigencia).</p> <p>Facilitó el proceso de adaptación de las bases la orientación que se recibió de parte de un dirigente social de Renca que participa del Comité Ejecutivo.</p>	Muchas organizaciones enfrentaron problemas para cumplir ciertos requisitos de admisibilidad administrativa, principalmente en relación a la fecha del certificado de vigencia de la organización. Ello llevó a modificar las bases durante el transcurso de la convocatoria.	<p>Las bases deben ser más específicas respecto de los criterios que se utilizarán para evaluar los proyectos, por ejemplo, el haber detallado de mejor manera qué se consideraba necesidad COVID.</p> <p>El proceso de generación de las bases de la convocatoria y cualquier adaptación que sea necesaria, debe ser realizado en conjunto con un abogado que respalde la probidad del proceso.</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
Convocatoria / Postulación	<p>Facilitó el proceso de postulación el apoyo de organizaciones, tanto de los consejos regionales como externas, así como actores locales que acompañaron voluntariamente a los proyectos en su postulación.</p> <p>Se realizaron actividades masivas, que no habían sido planificadas, para apoyar a las OOCC en su postulación.</p> <p>Se reconoce especialmente el apoyo de Servicio País para la postulación de las organizaciones de zonas rurales y aisladas.</p> <p>Como se atrasaron los procesos de lanzamiento de la convocatoria, algunos gestores pudieron sumarse y apoyar un poco a las OOCC en la formulación de los proyectos, pero muy por encima en las últimas semanas.</p>	<p>El nivel de conocimiento de las OOCC necesario para postular sus proyectos era más bajo que el esperado, aun cuando la postulación se hizo lo más simple posible.</p> <p>La postulación solo por medios digitales dificultó el proceso para OOCC con menor acceso a computador, a internet o menos alfabetización digital. Eso puede haber limitado el número y tipo de OOCC que postularon.</p> <p>La plataforma de postulación podría haber sido más amigable, considerando el bajo nivel de capacidades de las OOCC, con funcionalidades que ayudaran a reducir errores humanos.</p> <p>Los gestores levantan como alerta que el apoyo para la postulación de parte de las organizaciones miembros de los consejos regionales, en algunos casos, ha implicado que algunos proyectos no tengan mucho conocimiento de cómo fue presentado su proyecto en la postulación, lo que durante la etapa de ejecución a implicado tener que explicarles las actividades con las que deben cumplir.</p>	<p>Incorporar en la planificación de las actividades del FRC la capacitación y acompañamiento en la postulación, iniciando dichas actividades desde el comienzo de la convocatoria, preparando un modelo de capacitación con recursos de apoyo (por ejemplo videos) para que esta se realice de forma descentralizada.</p> <p>El período de consulta debe acompañar todo el proceso de postulación.</p> <p>Las OOCC requieren de un acompañamiento más personalizado, para entender los problemas de cada proyecto. Hubiera sido beneficioso tener un canal para recibir consultas durante el proceso de postulación, como un teléfono o whatsapp. Pero no fue contemplado en un inicio (ni en operación ni en costos).</p> <p>Incluir una vía de postulación por papel puede facilitar la postulación de OOCC sin acceso a PC, a internet o sin conocimientos digitales.</p> <p>Desde los gestores se menciona que ellos tendrían que estar presente desde el inicio para poder ayudar y acompañar a las OOCC en todo el proceso de formulación de sus propuestas.</p>
Selección de beneficiarios	Se valoró la existencia de una doble revisión como un mecanismo para reducir la subjetividad en la evaluación.	El proceso de evaluación con instancias en todos los niveles, representación de todos los	Dejar establecido por bases todos los criterios que se utilizarán para evaluar los proyectos.



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
	<p>El proceso contó con distintas instancias de validación y representación de las distintas organizaciones.</p> <p>Se valoró la existencia de una instancia de evaluación regional y nacional. El primero entregando información de contexto que permitió complementar la evaluación, el segundo entregando una mirada global para una mejor distribución de recursos a lo largo del país.</p> <p>Se valoró la autonomía de los Consejos Regionales para organizar la evaluación de los proyectos, pero siguiendo criterios objetivos que fueron pedidos y aplicados por los mismos consejos, es decir, sin prácticas discrecionales para beneficiar a sus proyectos.</p>	<p>actores e iteración de resultados implicó un gran desgaste para los equipos.</p> <p>Llegaron más postulaciones que las que estaban contempladas, lo que obligó a contratar a revisores para mantener la doble evaluación por proyecto.</p> <p>Se debieron sumar dos criterios a la selección de proyectos que no estaban en las bases: dispersión territorial dentro de la región, mínima accesibilidad para hacer factible el acompañamiento presencial y proyectos que fueran <i>auspiciados</i> por distintas organizaciones.</p> <p>Para algunos quedó la sensación que los proyectos que ganaron no fueron los que tenían mayor necesidad, sino los que tenían mayores capacidades instaladas para postular. Pero para otros, este fondo requiere de un nivel de capacidad mínimo para desarrollar el proyecto.</p> <p>La pauta de evaluación fue considerada por algunos como compleja, poco clara y no lineal, faltaban explicaciones a los indicadores.</p> <p>Referente al enfoque de género, en los proyectos formulados se declaran números de beneficiarias mujeres que en general están sobrevalorados, lo declaran en los proyectos, pero no es necesariamente así.</p>	<p>Tuvo mucha relevancia en la evaluación la recomendación que daban los evaluadores (sí/no), pero también (aunque no era obligatoria) las observaciones que justificaban esa recomendación. Esa observación debería haber sido obligatoria.</p> <p>Habría ahorrado mucho trabajo que la plataforma automáticamente señalara la fundación que entregaba apoyo a un determinado proyecto, para hacer una distribución a revisores que no fueran de esa fundación.</p> <p>Buscar alguna manera de comprobar que las OOC que postulen tengan experiencia previa que está funcionando, dado que ello otorgaba mayor puntaje.</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
Adjudicación	<p>Se reconoce como buena práctica haber publicado los proyectos que fueron seleccionados.</p> <p>Reconocimiento e interés en lo que han denominado “capital de energía social”, identificando y visibilizando a las OOC que no terminaron su postulación o que no fueron adjudicadas como una oportunidad para seguir fortaleciendo el tejido social.</p> <p>Existió flexibilidad para facilitar la firma de convenios por medios digitales, en especial en lugares con cuarentenas.</p>	<p>El trabajo de notificación de los resultados y respuestas a consultas de los proyectos que no fueron seleccionados fue muy grande. Si bien la retroalimentación podría haberse utilizado como un componente de fortalecimiento de las OOC, en especial de las con menos capacidades, no existieron los recursos para hacerlo.</p> <p>El proceso de retroalimentación se vio dificultado por haberse considerado criterios adicionales a las bases durante el proceso de evaluación de proyectos. La inclusión de esos criterios implica que luego no se tienen justificaciones en las bases de convocatoria que respalden la decisión de no seleccionarlo.</p> <p>El proceso de acompañamiento a las organizaciones durante la postulación generó ciertas expectativas en algunos proyectos, en particular cuando este acompañamiento fue más personalizado.</p>	<p>Habilitar un reporte automático para dar retroalimentación a los proyectos no seleccionados.</p>
Entrega de apoyos: Traspaso de fondos y seguimiento administrativo	<p>Facilitó el traspaso de fondos a las OOC el haberlo realizado a través de la COS. Desde la COS, señalan que facilitó el proceso el haber recibido apoyo constante del Banco de Estado y facilidades para el traspaso de fondos.</p> <p>Si bien el traspaso de fondos por cuotas genera más trabajo administrativo para los gestores y el nivel central, se considera un esfuerzo necesario para evitar que se acumule una gran rendición al final del</p>	<p>No existió una planificación de los recursos que tenía que disponer Colunga para transferir a la COS, los que provenían en gran parte de donantes, generando retraso en la transferencia de algunas cuotas.</p> <p>Los proyectos tienen distintas necesidades en relación a la proporción de fondos que requieren a lo largo de sus proyectos. Como el FRC estableció un inicio la transferencia de cuotas iguales, este aspecto debió ser ajustado.</p>	<p>Incluir un ítem presupuestario que permita cubrir estos gastos que no están contemplados y que están relacionados con temas más operativos.</p> <p>Incluir cuotas diferenciadas de acuerdo a las necesidades del proyecto.</p> <p>Considerar como hito de inicio del trabajo con las OOC un taller con cada organización en la que se revisen en conjunto el plan de trabajo, la bitácora de</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
	<p>proyecto. A su vez, este mecanismo permitió que las organizaciones fueran aprendiendo en base a prueba y error, rindiendo de mejor forma para las siguientes cuotas.</p> <p>La rendición mensual de los fondos permitió acompañar de forma activa a las organizaciones, entregando formación a través del seguimiento administrativo y permitiendo un mejor seguimiento de las actividades que van ejecutando los proyectos.</p> <p>El acompañamiento realizado por los gestores a los proyectos fue muy valorado por los jefes de proyecto entrevistados, destacando su disponibilidad y buen trato y como un gran apoyo, particularmente para rendir los fondos.</p> <p>Para las OOC que tienen menos experiencia, si bien al inicio les complicaba la rendición de gastos mediante la bitácora, después, su utilización les permitió ordenar sus gastos y lo valoran positivamente y como un aprendizaje.</p>	<p>Existió poca claridad respecto de las fechas de rendición y de transferencia de recursos, así como ajustes en el número de cuotas. Todo ello dificultó planificar el trabajo con las organizaciones comunitarias.</p> <p>La ejecución de los fondos recibidos por la Subvención Presidencial fue una de las mayores dificultades que se enfrentó en la operación del Fondo. La fricción se produce por el choque entre la rigidez del Estado y la flexibilidad necesaria para dar una mejor respuesta a la emergencia. Hacer compatibilizar ambos implicó un enorme trabajo administrativo que obligó a postergar o reducir la atención en otras actividades.</p> <p>La entrega de alimentos en especies no fue bien recibido por algunas OOC que esperaban poder comprar en sus territorios y así beneficiar al comercio local (este aspecto es resaltado por los Jefes de Proyecto porque es aún más necesario en el contexto de la pandemia).</p> <p>La intensidad y calidad del acompañamiento que pudieron hacer los gestores dependió de la cantidad de proyectos que tenían asignados. Regiones en que el gestor tuvo muchos proyectos enfrentaron mayores dificultades, lo que implicó la contratación de apoyo para sus labores.</p>	<p>gastos, se adecuen las cuotas y se entregue el convenio. Todo ello, como una instancia de formación para las organizaciones. Ello debe estar coordinado con la Fundación Colunga para hacer las adecuaciones necesarias en la recaudación de donaciones que permita contar con los recursos necesarios para transferir.</p> <p>La primera rendición de gastos es un hito relevante que implica de mucho trabajo personalizado con las organizaciones.</p> <p>Clarificar al momento de la postulación que los proyectos pueden contemplar alguna remuneración para los Jefes de Proyecto, para que no solamente las OOC con más experiencia lo contemplen.</p> <p>Establecer una planificación que considere tiempo suficiente para ejecutar la última cuota, tiempo para rendirla una vez realizados los gastos, un cierre oficial de proyecto posterior a esas fechas, y claridad sobre estos aspectos desde las bases de convocatoria, para que los postulantes organicen sus actividades conforme a ellos.</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
		<p>Los Jefes de Proyecto estaban disponibles para ver los temas de gestión al final del día, lo que hizo que las jornadas de los gestores fueran muy extensas y tuvieran que estar disponibles para responder a las consultas por teléfono a horarios tardíos.</p> <p>Para algunos gestores, faltó tener una descripción más detallada de sus funciones desde un inicio lo que dificultó la planificación de sus actividades. Durante los primeros meses de ejecución del FRC los gestores tuvieron la sensación que estar realizando un trabajo muy distinto al que se le había descrito al momento de su contratación.</p> <p>En la ejecución de los proyectos se enfrentaron dificultades por las condiciones de la pandemia, como el abastecimiento de productos, las restricciones de movilidad y enfermedad de jefes de proyecto o equipos.</p> <p>Muchos jefes de proyecto vivieron su primera experiencia en un fondo y en el desarrollo de sus proyectos y no tenían redes o equipo suficiente, por lo que debieron asumir todas las actividades del proyecto generando un importante desgaste personal. Muy pocos proyectos contemplan algún tipo de remuneración para los Jefes de Proyecto. La mayoría realiza este trabajo en forma voluntario, por compromiso con sus comunidades, pero es un trabajo desgastante a nivel de tiempo y a nivel emocional. Solo</p>	



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
		<p>algunas de las OOCC con más experiencia contemplaron este gasto.</p> <p>Algunos gastos en los que incurrían los jefes de proyectos no estaban contemplados en sus presupuestos como, por ejemplo, los cobros asociados al retiro de dinero en una caja vecina, gastos de desplazamiento para realizar un trámite o una visita, agua para visitas a terreno, etc.</p>	
<p>Entrega de apoyos: Acompañamiento para el fortalecimiento de las OOCC</p>	<p>El acompañamiento formativo a las OOCC se dio en cada etapa del proceso, desde el apoyo a la postulación, hasta en el seguimiento administrativo.</p> <p>Los Consejos Regionales contaron con autonomía para ejecutar el programa en su región, conforme a las realidades particulares de cada una.</p> <p>Se valoró muy positivamente desde las OOCC el acompañamiento recibido de los gestores, tanto a nivel de la firma de los convenios, de las rendiciones financieras (sobre todo al momento de presentar la primera bitácora de gastos) y sobre todo desde lo humano. Se valoró en particular la disponibilidad y cercanía de los gestores y las instancias presenciales de acompañamiento.</p> <p>Las actividades desarrolladas en el marco del FRC (como capacitaciones, reuniones y</p>	<p>El acompañamiento para el fortalecimiento, no logró concretarse a través de las fundaciones de los Consejos Regionales. El acompañamiento se dio principalmente a través del gestor.</p> <p>Las fundaciones de los consejos regionales no contaron con recursos (humanos y de tiempo) para hacer acompañamiento a las OOCC. Solo se dio cuando estas correspondían a organizaciones con las que ya se encontraban trabajando.</p> <p>Desde la perspectiva de los gestores, las fundaciones no solo se ausentaron del proyecto, sino que la tarea de mantenerlos vinculados e informados fue difícil e incluso entorpeció el trabajo de los gestores.</p> <p>No existió “<i>reciprocidad</i>” en la relación de los gestores con los consejeros, ya que mientras los primeros les enviaban información a los consejeros, los consejeros no reportaban si se</p>	<p>Para involucrar a las fundaciones se deben considerar los recursos que las fundaciones tienen para prestar un real servicio. Su tiempo y recursos tienden a ser escasos y aun cuando existe genuina voluntad por apoyar iniciativas como el FRC, sus capacidades de hacerlo son limitadas.</p> <p>Contratar una dupla de gestores; uno/a dedicado/a al fortalecimiento de las OOCC y otro/a dedicado/a al seguimiento administrativo de los proyectos. Alternativamente, se optaría por contratar mayor cantidad de gestores que puedan hacer ambas tareas, pero a un menor número de proyectos.</p> <p>Los Consejos Regionales debe tener un rol más estratégico y consultivo, enfocado en los procesos en los que su participación fue relevante (difusión, convocatoria, selección) y en la vinculación de las OOCC</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
	<p>grupos de Whatsapp organizados por los gestores) facilitaron la creación de redes entre las OOCC y con otras instituciones presentes en el territorio.</p>	<p>habían comunicado con las OOCC o si tenían información de ellas, y aun cuando se les pidió apoyo, no lo obtuvieron de forma significativa.</p> <p>Los Jefes de Proyecto no tuvieron claro el tipo de acompañamiento que tendrían que recibir de parte de los consejos regionales. Pero manifestaron que con el apoyo de los gestores fue suficiente.</p> <p>Los Jefes de Proyecto mencionaron que les hubiera gustaría recibir un acompañamiento presencial en terreno, pero fueron conscientes que era difícil en el contexto de la pandemia.</p>	<p>con redes y estructura de oportunidades, aprovechando los vínculos que tienen con otros actores y su participación en mesas público-privadas. A su vez, los Consejos podrían apoyar con capacitaciones masivas en temáticas en las que son especialistas y para las que sumar a las OOCC del FRC no significa recursos adicionales.</p>
<p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>Llevar una bitácora de aprendizajes desde el inicio del proyecto.</p> <p>Los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del FRC fueron compartidos con actores del sector público que han lanzado Fondos similares.</p>	<p>La herramienta de monitoreo no sirvió para la elaboración de reportes de avance.</p> <p>El monitoreo establecido fue muy exigente para los gestores y los jefes de proyecto, demandando mucho tiempo. Tampoco resultó de utilidad porque aunque contaba con formularios que incluían muchas preguntas, ellas no siempre eran las más adecuadas.</p>	<p>El monitoreo debe acompañar la gestión del proyecto, ser de utilidad para quien reporta y no demandar demasiado tiempo.</p>
<p>Coordinación de actores</p>	<p>La conformación de los consejos regionales fue fácil porque muchos se conocían de antes y tenían experiencia de trabajo en red.</p>	<p>El tamaño de las organizaciones que componían el consejo regional fue muy variado. Algunas de las organizaciones más grandes no tenían mucha autonomía en el nivel regional, lo que dificultó la toma de decisiones. Las más pequeñas, por contar con</p>	<p>Establecer roles y sus funciones con mayor claridad desde un inicio del proyecto.</p>



Proceso	Facilitadores y buenas prácticas	Dificultades	Aprendizajes
	<p>La excepción ha sido Ñuble que por ser región nueva no tenía instancias de trabajo previo, pero se valora que esta instancia haya iniciado el trabajo en red.</p> <p>Se valora el rol de coordinación que asumieron los directores/as regionales de la FUSUPO en los consejos.</p>	<p>menos recursos humanos, presentaron dificultades para llevar a cabo las tareas. Pero, existió un espíritu colaborativo entre las organizaciones, de apoyo mutuo.</p> <p>Fue muy demandante mantener el trabajo colaborativo entre todos los actores, con espacio para involucrarse, participar de las decisiones y mantener un rol activo, no solo rendición de cuentas.</p> <p>Se observaron deficiencias en la definición de los roles y a todo nivel. Distintos actores y a distintos niveles indicaron haber tenido que asumir tareas que no les corresponden.</p>	

VII. Evaluación de resultados del Fondo Respuesta Comunitaria

Como fue señalado, la evaluación de resultados del programa buscó levantar información que permitiera analizar si la estrategia de intervención del programa contribuyó a generar los resultados esperados, identificados en la Teoría del Cambio. Para ello, al término de la ejecución del programa, se evaluaron aspectos como la producción de componentes, el cumplimiento del propósito y el grado de satisfacción y contribución del programa al fin abordado desde el cumplimiento de los supuestos que sustentan el diseño del programa. Cabe destacar que la evaluación que se presenta a continuación se sustenta en información cualitativa levantada mediante entrevistas y grupos focales con actores claves en la implementación del programa y no en información relativa a los indicadores de seguimiento del programa.

7.1 Resultados a nivel de componentes

El FRC estuvo compuesto de dos componentes, esto es, dos tipos distintos de bienes y servicios que fueron provistos a la población beneficiaria para lograr los objetivos del programa.

Respecto al componente de **“Apoyo en financiamiento de proyectos de las organizaciones de base”** la evaluación que se hace al finalizar el programa, a partir de las opiniones de los entrevistados, es que **este componente efectivamente logró ser producido y entregado a los beneficiarios**. Esto significa que las OOC seleccionadas recibieron financiamiento periódico de un monto suficiente para ejecutar sus proyectos.

*“La verdad es que un punto muy importante que nosotros evaluamos como organización, fue el monto. La cantidad que la fundación entregó. Porque si tú postulas a un fondo público para una organización funcional o territorial, a lo más vas a postular a cuatro millones. Pero tener la posibilidad de postular a diez millones, es hartó. Y nos permitió hacer mucho con ese dinero.”
(Jefe/a de Proyecto)*

Los únicos obstáculos enfrentados en relación a este componente, pero que no comprometió el desarrollo de los proyectos, fueron ciertos atrasos en la transferencia de algunas cuotas. Ello se debió a que uno de los supuestos identificados en la TdC, la disponibilidad de los recursos para realizar las transferencias, no se cumplió completamente y provocó problemas de coordinación y retrasos en el pago de algunas cuotas. Si bien la Fundación Colunga contaba con los recursos para financiar los proyectos seleccionados, estos no siempre estuvieron disponibles de forma oportuna para hacer las transferencias de forma expedita ya que los fondos obtenidos mediante donaciones no fueron centralizados en la Fundación Colunga en un inicio, sino comprometidos en un inicio y traspasados a la Fundación a lo largo del proyecto. Sin embargo, si bien ello implicó atrasos en la transferencia de ciertas cuotas a algunos proyectos, los entrevistados no declaran que ello haya implicado un obstáculo para el desarrollo de los proyectos.

Respecto al componente de **“Apoyo en fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de base”** la evaluación que los entrevistados hacen al final del programa es que, producto de la participación en el FRC, **las OOCC sí recibieron apoyo para el fortalecimiento de sus capacidades, pero no de la forma en que fue planificado**. Como se ha señalado, el fortalecimiento a través de las fundaciones que componían los Consejos Regionales no concretaron un acompañamiento a las OOCC, sino que este se produjo a través de los gestores. El trabajo de los gestores, planificado inicialmente para el monitoreo y seguimiento administrativo de los proyectos, superó los aspectos puramente administrativos. En opinión de los entrevistados, fue el principal elemento que permitió que las OOCC desarrollaran habilidades, principalmente asociadas a la gestión de proyectos.

“Tuvimos una capacitación con nuestro gestor sobre las rendiciones, y lo siento muy favorable para nosotros, ¿En qué sentido? En que nos orientó acerca de cómo teníamos que hacer las compras, qué boleta o factura. Qué tipo de documentos, para el sentido de no equivocarnos, porque si nos equivocamos en la primera rendición, íbamos a tener el dilema de que podía salir rechazada a la próxima, entonces para nosotros fue de gran beneficio que se hiciera la capacitación antes de comenzar nuestro proyecto” (Jefe/a de Proyecto)

Junto con lo anterior, **el apoyo obtenido por parte de los gestores** destaca como un facilitador tanto de los procesos de gestión como del aprendizaje respecto de los mismos. Este tipo de relatos relevan el rol pedagógico de esta figura, ya que fueron claves en la labor de otorgar a los equipos con menos habilidades la posibilidad de que pudieran ejercer sus labores de gestión con mayor autonomía en la medida que el proyecto avanzaba.

“Bueno aquí, ella en la primera ahí me explicó todo bien, bien clarito, yo anoté todo lo que me explico, después cuando ya la empecé a hacer me empezaron a nacer dudas, yo la llamaba y le decía mire estoy en la rendición, en tal parte aquí y ya. entonces ahí ta, ta, eso va ahí. ahí tiene que poner tal y tal cosa, se acuerda cuando el otro día me dijo esto, esto. Ya, eso es lo que tiene que poner ahí.” (Jefe/a de proyecto)

“Bueno fue, como te decía, la seguridad, la comunicación, el lado no sé po’, fue la primera rendición que yo hice sola de un proyecto, entonces de repente me daba miedo hacerlo porque dije “quizás no voy a ser capaz” y después me fui dando cuenta, con la comunicación pudiendo consultarle al gestor sin miedo, uno va aprendiendo, porque me iba comunicando con él “¿sabe qué? no entiendo esto, ¿cómo hago esto?” y me fui dando seguridad a mí misma a través de este proyecto.” (Jefe/a de proyecto)

Desde la opinión de los jefes de proyecto, se valora que el proceso de implementación haya sido personalizado y con la guía permanente de los gestores u otros medios de acompañamiento como lo fueron las capacitaciones. Se destaca sobre todo la disponibilidad, la cercanía y el apoyo entregado por los gestores.

“La verdad que me pareció... me gustó mucho el acompañamiento que hacen las personas desde el fondo. No lo había visto tan, tan arraigado ese acompañamiento... telefónico, presencial, por

correo. Me gustó, porque hay otros fondos... te digo a nivel nacional, a nivel regional y a nivel comunal, que simplemente te entregan las lucas, tu ejecutas y rindes, y no tienes intervención con nadie. Entonces eso me gustó mucho". (Jefe/a de Proyecto)

"Acá con la gestora, pregunta que quedaba como así en el aire, allá llamaba por teléfono, preguntar, y respuesta altiro. Y eso también se agradece. Porque no, que espero respuesta, que veremos, no. Respuesta altiro, eso facilita mucho el entendimiento de uno para gestionar y hacer lo que tenía que hacer." (Jefe/a de Proyecto)

"Si yo necesitaba una consulta, le podía hablar por WhatsApp a la hora que fuera, si yo tenía algún problema por ejemplo de rendición o de boleta, que me pasó, ella me decía "no te preocupes vamos a ver cómo lo podemos solucionar", me daba más plazo... Ningún problema." (Jefe/a de Proyecto)

A menor escala se encuentran los relatos que evalúan el apoyo de los gestores como insuficiente, ya sea porque la comunicación no tuvo fluidez (respuestas tardías respecto de la urgencia de las temáticas consultadas), porque la comunicación fue errática y condujo a errores en aspectos de la gestión del proyecto o, finalmente, porque la comunicación nunca existió.

"Había un drive en donde uno podía encontrar el archivo de la bitácora, y ella (gestora) decía que ojalá ir revisándola en Drive, rellenándola y que ella iba a ir haciendo comentarios. Bueno, eso nunca sucedió. Al final yo descargué la planilla, la hacía, y se las mandaba. Solamente la primera bitácora tuvo respuesta, y es como un acuso recibo. En las otras no tuve nada. Le preguntaba, oye ¿la recibiste?... oye ¿está bien? Hasta el momento no sé si la tercera bitácora, y el tercer informe de actividades están ok." (Jefe/a de proyecto)

"Así que, en ese aspecto, no sentí como un acompañamiento, por ejemplo, que me llamaran una vez a la semana, que me dijeran, " ¿cómo vas con el proyecto". ¿Cómo les ha ido? ¿Cómo les está resultando? Nada de esas cosas. Entonces, como en ese aspecto, me sentí sola. No había ese acompañamiento, que yo había leído en las bases y que yo esperaba que así fuera." (Jefe/a de proyecto)

Sobre las instancias de capacitación las opiniones de los jefes de proyecto fueron diversas, destacando en primer lugar tanto la novedad y utilidad de los contenidos en diversas temáticas de vinculación, financiamiento y gestión, como la posibilidad que estas otorgaron a los jefes de proyecto de encontrarse con sus pares y ser parte de un espacio de aprendizaje de otras realidades, experiencias y campos de acción.

"Hubo capacitaciones de cómo hacer la rendición y todo me aportaba. Lo que eran las capacitaciones, eran aportes para uno, ayudaron bastante. También, bueno, nosotros trabajábamos ya en equipo, pero también se ayudaba en ese aspecto, en la organización que nosotros teníamos que tener, como equipo para comedor, y todas esas cosas." (Jefe/a de proyecto)

"Mira, a mí se me hizo algo muy grato. Es el haber conocido a los representantes de otras organizaciones y que están en las labores que estamos nosotros también de diferentes frentes. Eso me queda siempre muy marcado. O sea, visibilizar otros actores." (Jefe/a de Proyecto)

“Por ejemplo, era una parte importante también saber de todos los otros proyectos que estaban haciendo las demás comunidades, enterarte no es cierto, que había personas igual que tú, trabajando en distintas actividades, ¿cierto?” (Jefe/a de proyecto)

Otras opiniones, sin embargo, vislumbraron la percepción por parte de los jefes de proyecto de que las instancias de capacitación no estaban adaptadas a sus necesidades, particularmente en cuanto a sus tiempos, a sus capacidades digitales o al tipo de conocimiento que necesitaban adquirir. Esto último fue resaltado particularmente en proyectos que no estaban asociados al ámbito de la alimentación a través de entrega de alimentos u ollas comunes.

“Creo que era también información relevante, pero a nosotras nos pasó que, como al ser un proyecto bien particular porque la mayoría eran ollas comunes... Por ejemplo: una capacitación que era sobre sanitización. Entonces todos los ejemplos tenían que ver con “cuando tú entras a tu bodega, y a limpiar alimentos” y en verdad a nosotras no nos aplicaba eso. Claro, como lo negativo podría decir eso, que no hubo un acompañamiento más personalizado para poder detectar otras necesidades de los proyectos que no estuvieran dentro de la mayoría.” (Jefe/a de proyecto)

“Que a lo mejor, si yo lo veo hacia mi punto de vista, yo ya mucho mayor, yo ya tengo 66 años entonces entrar en este sistema zoom con todo esto que ocurrió, me costó más po'. Entonces necesitas más tiempo, era diferente hacerle una clase a una niña de 40 años que a mí. Y en zoom. Pero es más que nada eso, por la parte generacional y por la parte de que se estaba usando mucha tecnología para todo.” (Jefe/a de proyecto)

Finalmente, cabe mencionar aquellos casos en que las y los jefes de proyecto señalaron que no asistieron a las capacitaciones principalmente por problemas de difusión de las instancias, argumentando principalmente que se avisaron con un tiempo insuficiente de anticipación, o bien, que no se enteraron nunca de que estas instancias ocurrirían.

“Por ejemplo yo trabajo, entonces la única vez que yo puedo ver el correo es en la mañana muy temprano o en la tarde, entonces el correo me llegaba como a la 1 y la reunión era el mismo día” (Jefe/a de Proyecto)

“Entrevistadora: ¿Ustedes participaron en encuentros o capacitaciones?”

JP: No, ninguna.

Entrevistadora: ¿Pero les invitaron? ¿supieron que existieron?”

JP: No. Nunca supe. Nunca me invitaron” (Jefe/a de proyecto)

“Yo me atrevería a decir que no nos llegó ninguna invitación.” (Jefe/a de proyecto)

Finalmente, **sobre el acompañamiento realizado por las organizaciones externas**, existen dos tipos de relatos que se plantean de forma prácticamente dicotómica: quienes recibieron un acompañamiento percibido como destacable, particularmente en el caso de quienes fueron acompañados por Servicio País,

y quienes plantean que su acompañamiento fue deficiente porque, teniéndolo asignado, este no ocurrió o se percibió sin utilidad alguna para el desarrollo del proyecto.

Quienes recibieron acompañamiento de Servicio País destacan la incondicionalidad, la asistencia y el trabajo guiado por la institución. En algunos casos destacan que la organización además se hizo presente desde antes de la adjudicación, permitiendo que organizaciones con pocas habilidades en postulaciones pudiesen postular y adjudicarse el FRC, lo que es ampliamente destacado por los jefes de proyecto.

“En el caso nuestro, es felicitar y siempre agradecer el tema de los chicos de Servicio País porque, ellos fueron los que nos dijeron de una semana para otra: “Señora Juanita, hagámoslo. No desaprovechemos esta oportunidad” y ellos fueron quienes hicieron en sí ese proyecto así “y hagámoslo aquí y hagámoslo allá” y yo les decía “sí, está excelente, impecable” porque, ellos simplemente nos preguntaron “cuéntenos su realidad, ¿quiénes son ustedes?, ¿qué quieren?” y todo... y ellos lo hicieron y prácticamente ellos fueron una ayuda muy importante para nosotros.” (Jefe/a de Proyecto)

Cabe señalar que, aunque el aporte de esta institución recibe una valoración muy positiva por parte de los jefes de proyecto, en ocasiones el nivel de acompañamiento fue reemplazado por la ejecución directa de la postulación o de las rendiciones, lo que limita el aprendizaje de nuevas habilidades.

“Entrevistadora: Desde la directiva, perfecto. Pensando ahora en otro tema, porque ya vimos algunas cosas generales, ahora quisiera que habláramos del tema del traspaso de los recursos, del seguimiento administrativo, ¿Usted tuvo acceso a todos esos temas, o eso también lo vio servicio país?”

JP: Sí, servicio país también.

Entrevistadora: O sea, ellos vieron las transferencias de recursos, el sistema de rendición de gastos.

JP: Sí, ellos, ellos llevan, la rendición de gastos, porque los pagos los estoy haciendo yo, los pagos de la señora de la, del traslado de comida.” (Jefe/a de proyecto)

Como se señaló anteriormente, Servicio País fue la única organización destacada por las y los jefes/as de proyectos. En términos transversales se reconoció que el aporte de otras organizaciones que tenían asignado el rol de acompañamiento no existió o no resultó útil para el propósito del proyecto. Un claro ejemplo de esta situación es el hecho de que los jefes de proyecto en su mayoría no recordaban fácilmente los nombres de las organizaciones que debían hacer el acompañamiento.

“Entrevistadora: Ya, y ¿en qué consistió esa visita?”

JP: Como un poco parecido a lo que está haciendo usted, me preguntaban de las cosas, y así.(...) Entonces después que yo le conté todo, yo le dije, bueno lo puedo invitar a la sede, pa' que la vaya a ver. “Ya”, me dijo, “si vamos a ir, tengo que sacar unas fotos también”. Entonces, sacó fotos de las cosas que estaban compradas, y de ahí fuimos a la sede a verla, a verla como estaba y cuál es la idea que yo tenía, que cómo iba a quedar, el antes y el después, le decía yo.

Entrevistadora: Y después de esa visita ¿tuvieron otro contacto?

JP: Con ellos fue solamente ese.” (Jefe/a de proyecto)

7.2 Resultados intermedios

Los resultados esperados producto de la entrega de financiamiento a los proyectos y el acompañamiento para el fortalecimiento de las OOC fueron:

- ✓ El apoyo financiero permite implementar los proyectos de las organizaciones de base
- ✓ Se generan capacidades en las organizaciones de base

Asociado al componente de financiamiento de proyectos, la evaluación final que se hace, desde una perspectiva cualitativa y considerando las declaraciones de todos los actores entrevistados, tanto del nivel central, regional y de los propios beneficiarios, es que el **apoyo financiero entregado por el FRC permitió implementar los proyectos de las organizaciones de base.**

Durante la ejecución del FRC y luego de su cierre, la percepción de todos los entrevistados, es que los proyectos se desarrollaron bien, sin grandes dificultades. Todas las OOC beneficiadas desarrollaron sus proyectos sin que existiera ningún cierre anticipado, y lograron ejecutar los recursos asignados y rendir sus gastos sin existir mermas. No se declararon mayores dificultades en los proyectos desarrollados en zonas rurales respecto de los desarrollados en zonas urbanas.

“la ejecución, o sea, que las 201 organizaciones hayan rendido sus fondos, todos, completo, con las dificultades que eso tiene, yo me siento así pero orgullosa y lo digo en todos lados. Porque en todos lados me decían, oh, siempre hay una merma horrible con las organizaciones sociales, como que casi se roban la plata, entonces por eso en todos lados lo digo, rindieron todas sus platas, como que hay una manera súper eficiente y creo que también tiene que ver con el acompañamiento, porque sino muchos lo dejan, como que no siguen. Pero si, también hay mucha competencia, hay muchos recursos, si lo que no hay son oportunidades de desarrollo y estos proyectos si lo dan, por eso me quedo con una sensación super positiva en el fondo, a pesar del cansancio de todos.” (Representante FUSUPO)

Aun cuando existieron problemas asociados a la pandemia y a las restricciones de las cuarentenas (falta de stock y de lugares de abastecimiento para la compra de ciertos insumos, enfermedad de integrantes de los equipos a cargo de los proyectos, y dificultades para obtener permisos para operar) problemas que en algunos casos significaron el retraso en la implementación de ciertos proyectos, estas dificultades lograron ser superadas. En los levantamientos realizados a mitad de la ejecución del FRC existían 14 proyectos con problemas que amenazaba su continuidad, pero todas las situaciones lograron ser revertidas en trabajo con los jefes de proyecto respectivos. Con todo, los jefes de proyecto declararon que la experiencia fue buena y que la recepción del FRC en las comunidades fue muy positiva.

Frente a la pregunta de por qué teniendo tantas dificultades para postular no tiene dificultades para ejecutar los proyectos, los entrevistados mencionan que puede ser por la simpleza de los proyectos, orientados más a la entrega de bienes a la comunidad (como alimentos, huertos, tablets, etc) que a la entrega de servicios. Consisten en proyectos con los que las comunidades de base se sienten familiarizados y con los que en muchos casos tienen experiencia, no así respecto de la postulación que implica otras capacidades para llevar lo que se hace a un formato estándar.

“Ningún proyecto se cayó. Quizás porque eran cortos, simples y en contexto de emergencia. Las circunstancias dificultaban abandonar el proyecto porque existía una necesidad urgente de la comunidad. La pandemia, la falta de trabajo, y la disponibilidad de tiempo pueden haber favorecido, porque durante los meses de vacaciones y en que aumentaron los trabajos de temporeros, la ejecución estuvo más lenta”. (Representante Fundación Colunga)

En opinión de los jefes de proyecto beneficiados, el financiamiento entregado por el FRC no solo dio la posibilidad de implementar o mantener la implementación de sus proyectos, además les permitió comprar estructura permanente. Tener recursos fijos por un tiempo determinado, posibilitó por una parte el dirigir todo el esfuerzo en trabajar para la comunidad, sin destinar tiempos a generar o conseguir esos recursos, y por otra parte, les permitió fortalecerse de manera permanente en tanto les deja la infraestructura para los proyectos posteriores que quisieran desarrollar.

“...Tener la tranquilidad de que íbamos a contar con la alimentación para todo este tiempo. Porque antes estábamos, ya, el día jueves terminamos la olla común y decíamos, “Ya... ¿Qué podemos hacer el lunes?” Entonces pensábamos, “Ya... ¿qué tenemos? Tenemos esto y esto, y nos falta esto. Ya, de dónde sacamos...”. Y, “no, yo tengo aquí, yo tengo acá” “podemos juntar a los concejales, aquí y allá”... entonces fue una tranquilidad súper grande.” ((Jefe/a de Proyecto)

“Porque a la vez de darle cobertura al comedor también implementamos la cocina, porque estamos, somos una parte rural de escasos recursos. Todo lo hacíamos a medida de cooperaciones, cooperaciones para obtener a la vez la alimentación para los abuelitos que tenemos, teníamos siete solamente, ahora tenemos veintiocho, se amplió a veintiocho que comer. Así como le digo y ha sido muy bueno el financiamiento de este proyecto, excelente, porque hemos tenido muchos logros, la cocina va a quedar muy bien implementada, con varias cosas.” (Jefe/a de Proyecto)

Asociado al componente de apoyo para el fortalecimiento de capacidades, la evaluación final que hacen los entrevistados es que **producto de la participación en el programa se generaron capacidades en las organizaciones de base.**

Los relatos de los jefes de proyecto, tanto a nivel de grupos focales como de entrevistas, coinciden de manera general en que sus organizaciones se vieron fortalecidas a nivel territorial. La confianza generada hacia la organización, o el fortalecimiento de la misma en los casos en que la confianza ya existía, fue uno de los puntos mayormente destacados como una respuesta al trabajo realizado en el territorio.

“Lo mejor, es que se han dado cuenta de que las cosas que se adquieren como en este proyecto, las cosas que se adquirieron fueron directamente así enfocados a las personas. Directamente. O

sea, se adquirió el proyecto, se compraron las cosas y directamente a las personas. Y creo que eso quedó en la retina de la comunidad. Eso a ellos también les da confianza para apoyar al grupo.” (Jefe/a de Proyecto)

Otro de los aspectos mencionados por parte de los jefes de proyecto entrevistados y participantes de grupos focales fue el fortalecimiento de los liderazgos, aspecto principalmente ligado con la ganancia de autoconfianza en su rol. El FRC, señalan, les permitió conocer y descubrir en ellos y en sus equipos sus habilidades de gestión, ya que se pudieron observar a sí mismos y a sus pares llevando adelante un proyecto de gran alcance, con la consecuente validación de los resultados positivos por parte de sus comunidades que los vieron trabajar e impactar.

“Fue tan, de verdad, sinceramente, fue tan bueno para la organización, tanto como para ellas como para mí. El hecho de poder darnos esta oportunidad de ejecutar un proyecto que para nosotros nos cambió el destino, porque ellas son gestoras territoriales actualmente, y han sido promovidas incluso por su, como les contaba, por su municipio. Y ahora están convocadas a todos los proyectos habidos y por haber, para que ellas sean capaces de también, de liderar procesos, de autogestión también, como una enseñanza para otras organizaciones. Creo que ahí, la habilidad de liderazgo con la que cuenta la presidenta de la organización, es primordial. Es un factor muy preponderante a la hora de ejecutar buenos proyectos. El rol que tenga la dirigente, y la confianza que tenga en su comunidad. De el hecho de decir, ya, pasamos de esta idea a otra y todas apoyan, eso para nosotras fue fundamental.” (Jefe/a de Proyecto)

Más allá de los liderazgos personales, los relatos señalan que el liderazgo se fortaleció de manera transversal en sus equipos de trabajo. Cada uno de los integrantes, desde sus distintas habilidades y roles en el equipo, se vieron también validados.

“Entonces creo que, no sé si nos funcionó tan bien, pero siempre la intención fue que el liderazgo fuera compartido, yo asumía este rol de jefa de proyecto porque tenía un poquito más de experiencia en este tipo de proyecto solamente, pero el trabajo finalmente creo que nos fortaleció a todas las que participamos, porque todas lideramos desde distintas áreas.” (Jefe/a de proyecto)

A lo anterior se suma el **fortalecimiento observado a nivel de equipos**, es decir, en relación a la organización interna que generaron para poder gestionar los recursos adjudicados y llevar el proyecto a cabo. Dentro de estos aspectos, se menciona la división de tareas en base a las habilidades de cada miembro participante de la organización.

“Habían comisiones, había un equipo que le ayudaba al encargado de rendiciones, había un equipo que ayudaba al encargado de transparencia, otro en gestionar las compras, había un encargado diario de comedor, de ellos, entonces se permitió armar una orgánica semi profesional” (Jefe/a de proyecto)

La posibilidad de asumir como equipo este nuevo desafío también fue una oportunidad de fortalecimiento, ya que las labores de todos los integrantes pudieron enfocarse, dirigiendo los esfuerzos en razón del objetivo de sus organizaciones y particularmente del proyecto. Esto permitió detener, al menos

temporalmente, el desgaste interno que significa para la orgánica la búsqueda constante de financiamiento o de los materiales necesarios para llevar a cabo su labor:

“Nosotros ya teníamos un desgaste. Si bien es cierto tenemos una red de colaboradores, pero entendemos que, tanto la red de colaboradores como nosotros mismos también estamos muy desgastados, yo creo que como todos. Y gracias a este tipo de proyectos, es que nosotros hemos podido continuar. Se nos alivió la mano en qué sentido: en poder descansar en un fondo, y solamente tener que salir a trabajar.” (Jefe/a de Proyecto)

Cabe destacar que, de acuerdo a los relatos de los beneficiarios, los principales aspectos que identifican haberse fortalecidos se dan por la posibilidad de haber ejecutado sus proyectos y no directamente por el acompañamiento recibido, si bien este último apoya que se produzca exitosamente el primero. De este modo, cobra importancia la metodología de “*aprender haciendo*” en la que se sustenta el diseño del FRC, pero con un acompañamiento que vaya fortaleciendo los aprendizajes que se dan en el hacer.

7.3 Resultados a nivel de propósito

Recordando el propósito del programa, lo que el FRC buscaba lograr fue **“Fortalecer a las organizaciones de base para que puedan mitigar efectos de la pandemia en las comunidades”**. Dos elementos deben ser analizados en relación al cumplimiento de este propósito: el efectivo fortalecimiento de las OCCC para el beneficio de su comunidad; y la efectiva mitigación de efectos de la pandemia en las comunidades.

El FRC, en voz de los jefes de proyecto consultados, fue un fondo que permitió a todas las organizaciones participantes poder gestionar proyectos que tuviesen un impacto directo en sus comunidades en el contexto de la crisis sanitaria y así mitigar los efectos de la pandemia.

De no haberse adjudicado el FRC, gran parte de las organizaciones señalaron que habrían buscado otras alternativas para generar algún tipo de ayuda a sus comunidades, lo que habría implicado funcionar a menor escala y con menos recursos. Los proyectos, según los relatos, no se hubiesen ampliado, pero tampoco se habrían detenido.

“Claro, mucho más pequeño, no con el nivel de tecnología que tenemos (...) Si no hubiéramos ganado el fondo hubiera sido mucho más precaria la puesta en marcha del proyecto” (Jefe de Proyecto)

“Hubiésemos seguido igual desde los aportes y la autogestión, pero solo acá en el campamento, no hubiésemos podido expandirnos a ayudar a otras personas” (Jefe de Proyecto)

La menor parte, señalaron que sin el fondo no habrían podido generar el proyecto, puesto que no hubiesen tenido recursos para poder entregar las ayudas necesarias o no hubiesen podido activar el trabajo interno de la organización en torno a un proyecto comunitario.

Muchas organizaciones, con o sin trayectoria en el territorio, logran posicionarse como agentes conocidos y validados por la calidad y el impacto de su labor para la comunidad.

“Lo que nosotros hicimos al final, fue una encuesta de satisfacción en donde tuvimos a una asistente social que estaba incorporada como profesional dentro del proyecto, que se encargó de hacer esta encuesta casa por casa, preguntando que le había parecido el proyecto, que le habían parecido los alimentos que se entregaron. Están conformes con el trabajo en la organización, y en general, fuimos muy bien evaluados.” (Jefe/a de Proyecto)

El aumento del alcance de los proyectos, que ocurre producto de la posibilidad de contar con un fondo catalogado por los jefes de proyecto como grande, se destacó en variadas ocasiones como una condición de posibilidad para el aumento de la cantidad de beneficiarios y, en algunos casos, permitiéndoles extenderse a otras comunidades que presentaban las mismas necesidades o ampliando sus horizontes respecto de los tipos de beneficiarios a los que podían alcanzar.

“Es que nos hicimos conocidos también, porque al final tú funcionas en un núcleo, en un circuito, pero al final al salir, cierto, ya la gente te ve, y dice “ah miren, son capaz, claro” y te van ofreciendo ayuda, aparte que trabajemos juntos, y la idea es poder ir aportando a lo que ya tienen la comuna.”(Jefe/a de proyecto)

“Se multiplicó el beneficio. No para el grupo mío si no para dos grupos más y eso fue muy novedoso. (...) Es decir, también nos enseña a hacer un proyecto bastante diverso. Y eso para mí también fue novedoso, porque a veces uno hace un proyecto para el puro grupo. Pero en este caso, también recibieron beneficios dos grupos más de adultos. Bueno, el mío es de discapacidad, pero dos grupos de adultos mayores recibieron beneficios. Y por eso estaban súper sorprendidos y agradecidos.” (Jefe/a de Proyecto)

La ampliación de la cantidad de beneficiarios trae consigo la necesidad de equipos mejor coordinados y/o equipos más grandes. Para algunas organizaciones, esto significó estructurar voluntariados internos que se conformaron tanto a partir de las y los mismos vecinos del sector como, en algunos casos, de personas externas con las capacidades específicamente requeridas para el funcionamiento de sus proyectos.

“Acá logramos nosotros generar un equipo de voluntarios de alrededor de 20 personas que participan ahora activamente y que ya han logrado también generar roles dentro de la organización, a tal punto, de que quizás en algún momento la red de huertos de acá del litoral pueda llegar, a generar una autonomía o una autosustentabilidad, no sólo en el tema monetario, sino también organizativo, de gestión, y eso nos dejó super contentos”. (Jefe/a de Proyecto)

“El tema del trabajo en equipo, como que creamos un equipo bastante grande en cuanto creció mucho el equipo del proyecto “Los de abajo ayudan al pueblo” y ahí también po', porque raya pa' la suma, porque se sumó gente de diferentes áreas, diferentes profesiones que si estaba con ganas de trabajar y de aportar, entonces, por así decirlo, ampliamos nuestro número de voluntarios, ¿cachay? y eso está bueno, porque es una base que no teníamos antes y ahora podemos utilizarla para cualquiera de los proyectos que queramos de ahora en adelante.”(Jefe/a de proyecto entrevistado)

En definitiva, el FRC se les presentó a ellos como una **oportunidad para crecer tanto en términos organizacionales como en términos de alcance**, ya que a través del FRC las organizaciones pudieron afiarse como equipo en el trabajo, aumentando sus capacidades de autogestión. Además, a las organizaciones aún desconocidas en sus comunidades y/o comunidades aledañas, les permitió darse a conocer en el territorio y en las distintas redes que lo articulan.

“Entonces el hecho de después poner en práctica o ya de ejecutar el proyecto ya con más herramientas, y eso te da ganas de poder seguir participando en otros fondos para poder ayudar, en definitiva es eso, entonces a nosotros como organización nos sirvió bastante, porque el equipo que conformamos ahora lleva 2 años recién trabajando, como ONG, entonces habernos adjudicado este fondo y otros fondos más, nos ha ayudado bastante como equipo para afiarnos y tener confianza en lo que estamos haciendo está bien” (Jefe/a de Proyecto Entrevistado)

“La organización quedó muy bien ponderada respecto de lo que hicieron, respecto de sus autoridades locales y de otras comunidades... Entonces considero que fue un gran aporte, no tan sólo en el tema de ayuda, sino también en lo beneficioso que fue para apoyar y fortalecer la autogestión que tienen las comunidades hoy en día, y mucho más ahora con contextos COVID.” (Jefe/a de Proyecto Entrevistado)

Como se ha señalado, la participación de las OOC en el programa, tanto en términos de “*aprender haciendo*” como mediante el acompañamiento recibido, les permitió adquirir nuevas capacidades que las fortalecieron en términos de gestión, redes y estructura de oportunidades, todo en beneficio de sus comunidades.

El fortalecimiento de las redes fue un efecto mencionado por los jefes de proyecto producto de la ejecución del FRC. En algunos casos, principalmente en proyectos nuevos, se establecieron redes que antes no existían mientras que en organizaciones que ya existían, se fortalecieron las redes preexistentes. Las organizaciones con las que se declara haber iniciado o estrechado vínculos corresponden principalmente a organizaciones territoriales como clubes de adulto mayor, juntas de vecinos clubes deportivos, centros de madres o comités de viviendas. Independiente del caso, las organizaciones que profundizaron en esta arista señalaron que el proyecto fue un impulso para fortalecerse y/o establecerse como un interlocutor válido para la comunidad. Por ejemplo, existen proyectos para los que la participación en el FRC les dio mayor visibilidad, lo que permitió fortalecer la vinculación con el municipio.

“Ya, bueno, como positivo creo que para nosotros el tema de la ampliación de redes, que finalmente como te comentaba, se dio de una manera fortuita, pero efectivamente nos ayudó a ampliar nuestra red de contactos, y también legitimarnos en otros espacios, como... una de nuestras ideas con la personalidad jurídica esta es hacer la legalización de nuestra organización, pero independiente de eso, no éramos validados por así decirlo como interlocutores antes ciertas autoridades públicas, cosas así, creo que esto sí nos dio y es un paso para ese camino, por así decirlo, de reconocernos efectivamente como una organización válida como cualquier otra.” (Jefe/a de proyecto)

De los catorce jefes de proyecto entrevistados, once declararon que producto de su participación en el proyecto se habían establecido o fortalecido vínculos con otras organizaciones sociales. Destaca que cinco de ellos establecieron vínculos con otras organizaciones beneficiadas por el FRC, vínculos que se iniciaron en capacitaciones del FRC o en reuniones y grupos de Whatsapp con su respectivo gestor. Mediante estos vínculos los jefes de proyecto declararon compartir experiencias e información respecto de otras oportunidades de financiamiento.

“Si, por el tema de pandemia, la única comunicación es a través de RR.SS. que es wasap. Don alvaro formó un grupo de wasap y se nos da la oportunidad de intercambiar ideas y de trabajo el proyecto, el da muchas ideas, manda info, entonces, se creó ahí una red super bonita. No es que se acabó el proyecto y se disolvió, hasta el día de hoy nos seguimos mandando ideas de proyectos de fondos de por aquí y por allá, y no una red super bonita que se formó. Salieron ideas en este grupo ejemplos de otras organizaciones.” (Jefe/a de proyecto)

El fortalecimiento de redes trajo consigo beneficios que se extendieron más allá de la organización y de sus beneficiarios directos. Algunos jefes de proyecto señalaron que este fondo les permitió vincularse con su comunidad de forma más directa, abriendo la posibilidad de trabajar en conjunto en el marco del proyecto al hacerlos parte del mismo, permitiendo con esto establecer redes de confianza y relaciones que fortalecen no solamente a la organización, sino también a la comunidad.

“Bueno, para nosotros fue algo bien lindo porque hubo una comunión con las vecinas con las que trabajamos. Fue como todo un querer ayudar y colaborar. Porque había jóvenes, había vecinos que nos ayudaban a cargar, nos prestaban... colocaban sus vehículos para poder trasladar de un lugar a otro los kit, íbamos entregando, y fue todo bien bien armonioso” (Participante Jefe de Proyecto, Focus Group)

“Entonces se van formando redes, redes que a lo mejor ponte tú, yo conocí a una persona de vista, pero nunca había conversado, entonces se forma ese diálogo, esa conexión y esa comunicación... y ahora nos conversamos con esos vecinos, si hacemos algo los invitamos, entonces estoy súper agradecido de las relaciones que se van formando con todos estos proyectos” (Jefe/a de Proyecto Entrevistado)

En otros casos estos beneficios alcanzaron e impactaron al comercio local del territorio. Esta dinamización de la economía local, señalan las/os entrevistados, fue un factor colaborador clave para minorizar los efectos de la pandemia en sus barrios.

“Nosotros las compras las hicimos a los vecinos del barrio que tienen sus negocios, entonces pudimos también fortalecer la economía local del cerro. Que hicimos las compras en proteína y en verduras a la gente que, debido a la pandemia también, tuvo que hacer sus negocios acá en el cerro, entonces pudimos hacer con ellos un como convenio de colaboración también, para poder a ellos comprarle las materias primas que necesitábamos para el comedor. Entonces eso fue super bueno también. Yo creo que uno, parte de los facilitadores también fueron ellos, y que pudieron fortalecer igual su economía local.” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

“El proyecto nos dio facilidad en cuanto, por ejemplo, comprar, porque hay una parte en la feria, no nos da la boleta ¿no?, entonces hay un recibo de dinero, y eso facilitó bastante. Porque además de comprar la cosa, nuestra idea era de fortalecer también la economía regional, para las pymes, para la gente en la feria, que son gente, digamos, sencilla que viven a través de lo que venden diariamente. (...) Creo que eso es muy buena herramienta para poder ayudar a crecer a la gente, a la pequeña empresa de la región. Nosotros compramos, optamos siempre por este lado. El proyecto dio esta oportunidad y eso me alegró mucho, porque con la pandemia, mucha gente lo pasaba mal. Y si podemos ayudar también solidarizando con ellos, fue porque el proyecto da esta posibilidad.” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

Este último punto, sin embargo, se vio posibilitado mayormente para quienes pudieron evitar realizar sus compras en Alvi cuando esto fue solicitado por parte de sus gestores. Para otros proyectos, el efecto positivo en la economía local ocurrió hasta que recibieron las cajas pre-armadas o comenzó a regir el convenio con Alvi.

Los jefes de proyecto, a partir de la ejecución del FRC, reconocen haber ganado **aprendizajes en diversos aspectos**: se menciona principalmente y sobre todo para aquellas organizaciones que usualmente no postulaban o no se adjudicaban fondos, el desarrollo de habilidades de gestión necesarias para llevar a cabo un proyecto. El orden en relación con la planificación original, el uso de la bitácora como herramienta para la rendición de gastos, la planificación de actividades con anterioridad y la exigencia de periodicidad en las rendiciones fueron elementos claves que, aunque en algunos casos generaron problemas para las organizaciones, significaron también la exigencia y, por tanto, el aprendizaje de llevar a cabo un trabajo ordenado.

“El volumen de cosas que hay que hacer, uno está acostumbrado a ya, nosotros nos habíamos adjudicado un proyecto de \$500.000, de 1 millón, pero o sea la primera remesa te llegó por cuatro y tanto y tú tienes que ver implementar, equipar, organizar 4 millones de pesos para una organización y distribuirlo, entonces la verdad es que el crecimiento de la habilidad presupuestaria y cómo hacer la gestión correcta de esos recursos es lo que más se vió favorecido.” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

En la misma línea, los errores que pudieron haber cometido durante la ejecución del FRC fueron resignificados como aprendizajes que quedarán para la ejecución de fondos futuros. Junto con esto, el haber sorteado los obstáculos y enmendar los errores desde el trabajo en equipo y con resultados favorables, señalan que fue un factor clave en cuanto a la confianza de estar haciendo bien su trabajo.

“Yo creo que sí, porque nos equivocamos en muchas cosas, entonces aprendimos de estos errores para poder encauzarlos de manera distinta, de repente trabajando de manera distinta o trabajando derechamente con otras personas.” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

“La confianza personal en que lo que estoy haciendo, más allá de que... bueno, siempre va haber haters, pero en verdad cuando hay equipo, el equipo como que va remando para el mismo lado, y tú sabes que te da más confianza personal en que lo que estás haciendo está bien, que puedes mejorar, y... súper bien, porque muchas veces uno se equivoca, entonces sobre la marcha te

equivocas pero aprendes, y solucionas esa equivocación, entonces emocionalmente... me sirvió bastante para darme cuenta que tengo que ser más flexible, y seguir con la confianza que tengo, o mejorarla.” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

Buscar nuevos financiamientos y aprender a postular, sobre todo para las organizaciones nuevas o que recién están comenzando a trabajar con fondos externos, fue considerado uno de los grandes aprendizajes que dejó el FRC, fundamentalmente porque les permitió activarse como organización, confiar en sus habilidades en estos aspectos y abrir su horizonte de posibilidades.

“Ahora que ellos ya sabían que se estaba terminando este fondo, empezaron al tiro a preguntar: ¿y a que fondo vamos a postular ahora? ¿y cuánta plata podemos adjudicarnos?, y esas cosas... Entonces, por lo menos hasta ahora, lo que he visto como resultados más directos, es el tema de las curiosidades respecto a poder postular a fondos. Que para un club que, hace un año atrás no hacía nada, sirvió bastante.” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

“Esta experiencia lo que aprendí fue postular po', si nosotros primera vez que postulábamos a un fondo, y la experiencia de que postulamos por primera vez y quedamos de tantos.” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

Finalmente, destacan también los aprendizajes a nivel personal que trajo la experiencia del trabajo en el FRC. Estos aprendizajes, según los relatos, provinieron de diversos aspectos de la vivencia, tales como el estar en contacto, conocer y empatizar profundamente con la difícil situación que atravesaron las personas en sus comunidades producto de la crisis sanitaria, junto con la posibilidad de poner las habilidades técnicas y personales al servicio de esas necesidades.

“El fondo que nos ayudó a estar yendo a los comedores que de repente veíamos personas que efectivamente antes eran nuestros colaboradores, y hoy en día son nuestros usuarios. Y eso nos hizo la reflexión de decir “mañana los usuarios podemos ser nosotros”, y de paso decirle a todos nuestros voluntarios, que no se avergonzaran si ellos también tenían la necesidad. Porque esto era algo que estaba golpeando a todos, sin medir ningún tipo de estrato social, educacional, sociocultural, económico. En este momento creo que acá tenemos que igualarnos todos. Todos. Porque esto no ha tenido ninguna diferenciación. Ese fue el mayor aprendizaje, digamos, humano que tuvimos.” (Participante Jefe/a de Proyecto, Grupo focal)

“Así como, mira, fui capaz. Y cuanto se llama, y saber de que tú, y tus capacidades que tenías por tu trabajo, la puedes entregar a una comunidad. Así bonito, y he aprendido cosas que nunca en la vida pensé que existían en este planeta” (Jefe/a de proyecto entrevistado)

Finalmente, respecto del fortalecimiento de las organizaciones, se concluye que esta dimensión estuvo principalmente movilizadora por cuatro aspectos propios del FRC: (1) el hecho de tener que gestionar un proyecto buscando cumplir condiciones y estructuras de gestión diseñadas en el FRC (sistemas de rendiciones y bases del proyecto), (2) el poder aprender mediante el apoyo de los gestores, (3) el trabajo desarrollado en sí mismo y (4) el gestionar un proyecto de gran magnitud de recursos según los parámetros de los jefes de proyectos. Con ello, las organizaciones quedan con mayores capacidades instaladas luego de su participación en el FRC, y los jefes de proyecto y sus equipos, con un liderazgo más fuerte y con gran

motivación por seguir trabajando por su comunidad (de los catorce jefes de proyecto entrevistados para la evaluación de resultados del FRC, 12 declararon que tienen interés y disposición a seguir trabajando en su comunidad).

Finalmente, la sensación general de la mayoría de los jefes de proyecto es la gratitud y satisfacción en torno al trabajo realizado, a la confianza depositada en ellos como gestores comunitarios y a la posibilidad de acceder a recursos que les permitieron generar una ayuda importante en sus territorios.

“Hoy día desde la política pública estas oportunidades no se proporcionan, entonces yo feliz, feliz, contenta... si pudiéramos describir en una palabra lo que ha sido para nosotros el fondo Respuesta Comunitaria es.. gratitud más que nada, por la oportunidad que nos brindaron” (Participante Jefe de Proyecto, Focus Group)

“Darles las gracias por la confianza que tuvieron en nosotros, en nosotros los dirigentes de que pudimos compartir esto con la gente, que tuvieron la confianza con nosotros, que nosotros sí íbamos a hacer este trabajo con la gente, este vínculo, nosotros estamos muy, muy agradecidos de esto, gracias” (Participante Jefe de Proyecto, Focus Group)

“fue pura ganancia para las organizaciones, pura ganancia, de hecho, acá muchas de las jefes de proyecto me decían nunca, nunca había sido yo la que hace todo este proyecto, yo soy la que compro, yo soy la que elijo, yo pude ir a hacer las cotizaciones, y, de hecho, ella estaba muy agradecida de poder haber sido parte de esto y una parte super importante. Decía, siempre los proyectos me los hacen, llegan las cosas, aquí no, yo pude ir a cotizar y busqué el más barato, anduve todo un día cotizando, pero logré comprar lo más barato para mi organización, entonces eso, ese crecimiento que tuvieron como organización y ese empoderamiento y autogestión yo creo que no lo entrega ningún fondo, ningún fondo del estado entrega esta autonomía para ellos saber qué comprar, dónde comprar y cuánto comprar.” (Gestor/a Regional)

7.4 Contribución del FRC al fin

Por último, el fin del programa entendido como el objetivo de política pública al que el programa busca contribuir, fue **“Mejorar el bienestar de las personas y comunidades vulnerables afectadas por la crisis sanitaria y económica”**. Para que el logro en el propósito del programa condujera una contribución en el fin declarado, se debían cumplir tres supuestos:

- 1) Los proyectos desarrollados por las organizaciones comunitarias responden a las necesidades de las comunidades
- 2) Hay un cierto nivel de confianza desde las comunidades con las organizaciones de base y/o sus líderes o representantes
- 3) Las organizaciones comunitarias conocen mejor que el Estado las necesidades de sus barrios y pueden focalizar la ayuda de forma más eficiente que el Estado.

A continuación se revisará el cumplimiento de cada uno de estos supuestos.

1) Los proyectos desarrollados por las organizaciones comunitarias responden a las necesidades de las comunidades

De acuerdo a los relatos de los jefes/as de proyecto, las organizaciones que participaron del FRC lograron diagnosticar las necesidades de sus comunidades previo a su postulación, mediante recopilación de datos o conocimiento profundo de las mismas. En algunos casos, estas necesidades fueron observadas con anterioridad al FRC tras asambleas generadas producto del estallido social del 18 de octubre. Aquellos proyectos que surgieron una vez iniciada la crisis sanitaria, emergieron con el fin de reducir las consecuencias de la pandemia, tales como la pérdida de empleo o la reducción de los ingresos de las familias.

“El tema fue que cuando vino la pandemia la situación de hambre empezó a notarse demasiado, comenzamos con un “compremos juntos” pero ya después la situación no daba para.. ni siquiera para que juntando plata entre todos los vecinos pudiéramos ir al por mayor y llegar con algo de mercadería, sino que lisa y llanamente tuvimos que abrir la olla común” (Participante Jefe de Proyecto, Grupo focal)

Las organizaciones contaron con diagnósticos territoriales de mayor o menor nivel de formalidad, desde el conocimiento propio de habitar un territorio en crisis hasta la utilización de distintas técnicas de recopilación de datos (por ejemplo, encuestas para identificar las necesidades de sus comunidades), lo cual fue una de las principales motivaciones de las OOCC para postular al FRC.

Según lo dicho por los beneficiarios indirectos del FRC (personas beneficiadas por los proyectos que participaron del FRC), las OOCC y los jefes de proyecto demostraron su capacidad de reconocer e identificar necesidades territoriales en medio de la crisis, dejando en claro lo necesaria que fue la ayuda recibida en medio de emergencia.

“[El Proyecto] Cubrió gran parte de la necesidad de la gente, porque mucha gente quedó sin trabajo, me incluyo. Entonces de tener un sueldo no muy bueno a cero, es mucho, cambia mucho la realidad de la gente” (Beneficiario del proyecto)

“[sin el proyecto] Ahí sí que habríamos estado mal. Al menos yo no habría almorzado. Yo había tomado desayuno, un café y pan. A las dos si es que sería mucho antes... otro café y pan no más.” (Beneficiario de proyecto)

Pero más allá de lograr identificar las necesidades, las organizaciones de base lograron responder a ellas a través de su participación en el FRC.

“Agradecida por el proyecto, cierto, por Colunga que nos dio la oportunidad de ir en apoyo de muchos adultos mayores, ya sea en la zona urbana y rural. Ahí aportamos nosotros con implementación, cierto, tanto para el paciente como los cuidadores. Muy agradecida de Colunga, muy agradecida porque así pudimos llegar a muchas personas que realmente lo necesitan y que están solos en los campos, en tiempos de pandemia estábamos ahí.” (Jefe/a de Proyecto)

“son las organizaciones de base las que están sosteniendo la crisis en este momento. Las organizaciones de base están postulando a fondos para comer, eso es lo que están haciendo. Están postulando a fondos concursables para tener lucas para alimentarse y para alimentar a sus vecinos y vecinas. O sea, ya es una situación impensada quizás hace algunas... bueno, quizás para algunos ni tanto impensada porque quizás las ollas comunes eran necesarias de levantar antes de la pandemia también. Por lo menos aquí, había una que estaba de antes de la pandemia por situaciones de incendio, pero finalmente esas redes de apoyo se las están dando ellos mismos” (Gestor/a Regional)

2) Hay un cierto nivel de confianza desde las comunidades con las organizaciones de base y/o sus líderes o representantes

Los beneficiarios indirectos del FRC reconocen la confianza hacia la gestión de los/as líderes comunitarios encargados de los proyectos, en algunos casos construida por iniciativas de trabajo comunitario previas a la crisis sanitaria.

“Siempre cuando nos van a dar algo en un proyecto, y se logra ganar el proyecto, o nos ofrecen eso, todo llega, no andan jugando con nosotros” (Beneficiario del proyecto)

“Si, mucha confianza po, han dado esa confianza porque, ¿cómo se llama?, se nota en la ayuda, en la manera ellas de expresarse, de estar con nosotras, de tener la voluntad, todo eso que ellas ya es una ayuda, de como son ellas po” (Beneficiario del proyecto)

En algunos casos, la confianza de la comunidad hacia los proyectos y sus líderes ya existía, producto de intervenciones previas en beneficio de la comunidad. Pero en esos casos, como en aquellos en que se debía construir confianza, se declara que la confianza recibida desde sus comunidades se vio fortalecida. Como se señaló previamente, las rendiciones de cuentas de cara a la comunidad colaboraron en fortalecer esos lazos de confianza.

“Yo soy dirigente del año 2010 y seguimos aquí y creo que nuestros vecinos confían mucho en nosotros y creo que esto (el proyecto) igual ha fortalecido más lo que los vecinos creen en nosotros, porque tuvimos mucho apoyo y ayuda para poder hacer cosas y trabajar en conjunto.” (Jefe/a de Proyecto)

3) Las organizaciones comunitarias conocen mejor que el Estado las necesidades de sus barrios y pueden focalizar la ayuda de forma más eficiente.

La ausencia de ayuda Estatal para las comunidades más vulnerables fue un aspecto reconocido transversalmente por los beneficiarios de los proyectos que participaron del FRC. Ejemplo de lo anterior son los relatos de beneficiarios indirectos que señalaron haber recibido ayuda del Estado, desde gobernanzas centrales y/o locales, correspondientes principalmente a cajas de comida y/o bonos. Estas ayudas resultaron insuficientes, ya que no tuvieron continuidad ni lograron subsanar las problemáticas

más profundas. Ello generó la urgencia de encontrar soluciones que permitieran paliar las problemáticas antes mencionadas.

“Las cajas [del estado] claro, sí cubrieron un tiempo, quizás eran cajas que duraban pa’ una familia de 6 personas, esa caja iba a durar menos de 1 mes, 3 semanas, en cambio la olla común se ha mantenido en el tiempo.” (Beneficiario del proyecto)

“No, nunca califico, o tiene clase media que por trabajar no... no gana, porque gracias a dios a mi no me han bajado el sueldo, pero así ayuda del Estado no, toda la ayuda que he recibido ha sido de la junta de vecinos” (Beneficiario del proyecto)

“Nosotros para lo que es la municipalidad, nosotros, esa parte no existimos (...) es que el problema de acá, en esa parte, es de años, hay personas que llevan viviendo más de 20 años, más, pongámosle 40 años viviendo ahí, y nunca tuvieron una solución” (Beneficiario del proyecto)

“¿Por qué nos visualizaron desde fuera? ¿Por qué no a nivel local? Entiendo que las fundaciones no tienen nada que ver con el gobierno, con el Estado. Entonces, siento que es muy importante decir, poder agregarlo en lo aspectos negativos: ausencia total de los entes gubernamentales. Es así con todas sus letras, fuerte y claro.” (Jefe/a de Proyecto)

“fue un proyecto que llegó directo a las familias y al corazón mismo de la pobreza, porque fueron entregas de alimentos, fueron cosas muy esenciales y eso los resultados de las personas que participaron y que se adjudicaron los proyectos quedaron muy contentos, casi demasiado contentos, a pesar de lo poco que se les entregó, pero fueron demasiado bien recibidos.” (Representante Fundación Consejo Regional)

Desde los representantes de fundaciones que componían los Consejos Regionales existe total acuerdo que estos tres supuestos se cumplieron. En particular se destaca que el FRC haya confiado en grupos informales, en la organización de las comunidades, capaces de estructurar propuestas y ejecutarlas. Queda entonces como aprendizaje para la política pública los buenos resultados de confiar en la capacidad de las comunidades para responder a sus necesidades.

“es una enseñanza para las políticas públicas a futuro, las soluciones están en las personas, no están... perdón que hable desde la descentralización (risas), pero claro, se diseñan políticas para todo el país entonces no se reconocen las diferencias y las realidades de cada zona. Y eso, es un aprendizaje que deja este fondo.” (Representante Fundación Consejo Regional)

7.5 Resultados inesperados

Desde la perspectiva de los entrevistados, existieron resultados inesperados que es relevante destacar. Desde la FUSUPO se identifica como uno de estos resultados la “inyección de energía” que significó el FRC. Con ello refieren a la movilización de las comunidades para hacer frente a la adversidad, la creación de organizaciones nuevas que se levantan para dar respuesta a las necesidades de sus vecinos.

“es bien impresionante, si finalmente aquí la gente mas pobre es la que se muere, es como bien impresionante de cómo, finalmente, es como que su autoimagen hubiera cambiado. Es como que yo ahora tengo una responsabilidad, tengo que ayudar a mi vecino, entonces de aquí pa arriba, pa adelante y no tiene de dónde sacar recursos, pero hay un componente ahí bien importante que nosotros nunca lo pensamos cuando hablamos de fortalecimiento y que es como un eje transversal, como esta capacidad... como se activa ese recurso que finalmente estaba ahí como invisibilizado y hay que potenciarlo, hay que seguir adelante con esa organización. Porque esas personas son las que al final mueven ahí el tejido” (Representante FUSUPO)

Otros resultados inesperados fue haber logrado un trabajo colaborativo tan amplio, con organizaciones comunitarias e intermedias trabajando en un mismo proyecto y por un mismo fin y el haber generado incidencia inmediata de esta experiencia en la esfera pública, como lo fue la orientación solicitada desde el Estado (en particular desde FOSIS) para el diseño de una iniciativa pública de similares características a las del FRC; la cantidad de proyectos liderados por mujeres, las más afectadas en términos laborales por la pandemia; y la enorme necesidad existente en relación a la alimentación.

VIII. Desafíos para la política pública y las iniciativas privadas

Las enormes consecuencias económicas y sociales de la pandemia han motivado una respuesta desde el Estado para mitigar sus efectos e ir en apoyo de las familias que han sido más afectadas. Varias iniciativas se han creado desde mediados de 2020, las que corresponden principalmente a transferencias monetarias en apoyo a los ingresos de las familias, y medidas de protección al empleo. A continuación se describen las medidas orientadas a familias vulnerables¹³.

Apoyos a los ingresos de los hogares:

- **Ingreso Familiar de Emergencia:** buscó apoyar específicamente a los hogares que no tienen ingresos formales o que tienen ingresos formales bajos para evitar que caigan por debajo de la línea de la pobreza o que empeoren su situación de vida.
- **Bono de Emergencia Covid-19:** estableció una transferencia monetaria única, entregada en abril de 2020, de \$50.000 a las personas con Subsidio Único Familiar, a los hogares del Sistema de Seguridades y Oportunidades y a los hogares que pertenecieran al 60% más vulnerable según la Calificación Socioeconómica, sin ingresos formales y que no fueran beneficiarios de la Asignación Familiar.
- **Beneficio para Trabajadores Independientes:** beneficio otorgado a los trabajadores independientes registrados en el Servicio de Impuestos Internos, que tengan una caída en sus ingresos de un 30% o más, producto de la pandemia. Considera un subsidio de hasta \$100.000, y permite a los trabajadores independientes optar a un crédito con tasa real 0, con un año de gracia y un plazo de tres años para pagarlo, el que pudo solicitarse entre los meses de junio y noviembre de 2020.

Protección de los empleos e ingresos laborales:

- **Ley de Protección al Empleo:** medida establecida para proteger la estabilidad de los ingresos para trabajadores con empleos formales, afiliados al Seguro de Cesantía, que no pueden acudir a su trabajo o prestar sus servicios producto de la pandemia. Las medidas extraordinarias permiten que los trabajadores accedan a prestaciones y complementos de remuneración del Seguro de Cesantía, de la cuenta individual y del Fondo Solidario de Cesantía.
- **Subsidio al Empleo:** Beneficio que incentiva el regreso de trabajadoras y trabajadores con contrato suspendido, y/o la contratación de nuevas personas en las empresas, financiando parte de sus remuneraciones. Este subsidio se entrega por un máximo de seis meses y forma parte de la remuneración.
- **Postnatal de Emergencia (Ley de Crianza Protegida):** Tiene como objetivo proteger a 850 mil madres, padres y cuidadores de niños en edad preescolar durante la pandemia. Para ello, la ley creó una nueva licencia médica preventiva parental COVID-19 -de cargo de la Isapre o de Fonasa

¹³ Información extraída del informe “Ingreso Familiar de Emergencia” (2021) que corresponde a un reporte generado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia que contiene un análisis sobre la cobertura e impacto de dicho beneficio, así como de su relación con otras medidas de apoyo implementadas para enfrentar la emergencia sanitaria y social. Informe disponible en http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/ife/210630_INFORME_IFE_JUNIO_2021_VF.pdf

según corresponda-, a la que pueden acceder todas las madres y padres cuyo postnatal haya vencido a partir del 18 de marzo 2020, pudiendo extenderse por hasta tres meses, mientras se mantenga el Estado de Excepción constitucional debido a la pandemia. De esta manera, los padres podrán seguir recibiendo el monto equivalente al recibido durante el permiso postnatal parental. Asimismo, esta ley permite a quienes tienen a su cargo el cuidado de niños menores de seis años (nacidos desde 2013) solicitar la suspensión de contrato y acceder a las prestaciones de la Ley de Protección al Empleo y a licencia médica preventiva parental, como las prestaciones que se reciban por haber suspendido los contratos de trabajo por motivos de cuidado “serán completamente compatibles con el Ingreso Familiar de Emergencia y otros beneficios”.

Junto a estas medidas de carácter más “individual”, es decir, en apoyo de las personas y sus familias, se han desarrollado una serie de iniciativas de carácter comunitario, las que se describen a continuación.

- **Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público¹⁴**: concurso público que tiene por objetivo fortalecer a organizaciones sociales cuya finalidad sea la promoción del interés general en materias de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, voluntariado y cualquiera otra de bien común. El fondo cuenta con dos líneas temáticas. Una de fortalecimiento a la organización y la otra a fortalecimiento a la comunidad. La primera, busca apoyar proyectos tendientes a mejorar y/o desarrollar las capacidades y conocimientos de las personas integrantes de las organizaciones, en aspectos relevantes para su funcionamiento, autonomía y creación de redes sociales (a nivel local, regional o nacional). La segunda, busca apoyar proyectos tendientes a fortalecer (a nivel local, regional o nacional) las comunidades que son atendidas directamente por las organizaciones, entregándoles conocimientos y herramientas relacionadas con el quehacer de la organización. A propósito de la pandemia, se agrega para 2021 una tercera línea para concientizar a la comunidad sobre COVID-19 que busca apoyar proyectos tendientes a fortalecer a la comunidad o las personas integrantes de las organizaciones sobre el virus COVID19, compartiendo materiales, consejos, ideas, propuestas y acciones que refuerzan la cohesión social y ayudan a soportar el distanciamiento señalando la importancia de la acción comunitaria para el afrontamiento de la crisis. El monto a adjudicar para iniciativas locales no supera los \$1.800.000.
- **Fondo Social Presidente de la República¹⁵**: contribuye directamente a potenciar organizaciones territoriales, además de otras instituciones sin fines de lucro, construyendo y aumentando el tejido social, potenciando la participación ciudadana y contribuyendo a la vulnerabilidad social de una comunidad o territorio determinado. Al mismo tiempo, y al apoyar el financiamiento de proyectos de carácter social, contribuye en complementar las políticas de inversión social del Estado.
- **Programa de Apoyo a Organizaciones Productivas¹⁶**: Ejecutado por FOSIS, el programa busca apoyar y acompañar a organizaciones sociales productivas en el desarrollo de iniciativas que mitiguen los efectos de la pandemia e impulsen la reactivación económica. El programa entregará \$9 millones para invertir en bienes y/o servicios que pueden ser activos, capacitación pertinente al rubro, mejoramiento de infraestructura, adquisición de herramientas, insumos o

¹⁴ <https://fondodef fortalecimiento.gob.cl/vocero-de-gobierno-lanza-fondo-de-fortalecimiento-por-mas-de-1-200-millones-para-impulsar-el-rol-de-los-dirigentes-sociales/>

¹⁵ <https://www.fondos.gob.cl/ficha/subint/presidente-de-la-republica/>

¹⁶ <https://www.fosis.gob.cl/es/programas/emprendimiento/apoyo-organizaciones-productivas/>

materiales de trabajo, imagen corporativa, o trámites de formalización, entre otros. El programa se ejecutará en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Maule, Ñuble, Biobío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos y Metropolitana. Actualmente se encuentra abierto para postulaciones.

En particular, el Programa de Apoyo a Organizaciones Productivas se creó considerando el diseño, la experiencia y el aprendizaje del Fondo Respuesta Comunitaria. Con ello, puede convertirse en la continuidad de un apoyo que hasta la fecha es altamente requerido por las comunidades más vulnerables. De esta forma, tiene el potencial de dar respuesta a algunas de las preocupaciones levantadas durante la evaluación del FRC y que dicen relación con la situación en la que quedan las OOCs luego de terminado el programa. Dado que la pandemia continúa, y sus efectos aún se viven con fuerza en la población, una vez concluido el FRC se presenta el desafío para las OOCs de buscar nuevas fuentes de financiamiento que les permitan seguir operando.

“la cantidad de plata que lograron manejar, obviamente ahora apuntan para arriba, de ahí para arriba no más, entonces yo creo que al final como apuntaban anteriormente las falencias más que nada en las redes de contacto, porque los jefes de proyectos son un siete, son super motivados, entre ellos como que tienen igual su organización, pero de repente se quedan en pañales cuando se acaban estos fondos.” (Gestor/a Regional)

La experiencia en el FRC motiva a las OOCs a seguir buscando estos apoyos, y constituyó un apoyo para mostrar que son capaces de llevar adelante proyectos. En opinión de muchos entrevistados, el empoderamiento que deja la experiencia las sitúa en una mejor posición para salir a aprovechar las oportunidades que se ofrecen desde el sector público y privado.

“al menos acá están bien motivados y muy inyectados para buscar recursos, están muy empoderados como decían los chiquillos y las chiquillas, de postular a otros fondos. Esta semana he estado básicamente respondiendo dudas del fondo de fortalecimiento, entonces están con muchas ganas de postular, con muchas ganas de saber información y también de perfeccionarse.” (Gestor/a Regional)

Sin embargo, el acceso a esos recursos no está garantizado, y el término del FRC deja a algunos proyectos en una situación de incertidumbre y angustia sobre cómo podrán seguir apoyando a sus comunidades que mantienen el estado de emergencia. Las ayudas individuales que desde el Estado se han fortalecido hacia 2021 pueden de alguna manera reducir esta urgencia.

“están entusiasmados, pero también está un poquito la angustia en términos de cómo continuamos, en términos de que generamos cierta expectativa en gente, cierto nivel de apoyo a las familias y bueno, cómo vamos a continuar, vamos a tener que bajar...a ver, hay ciertas ollas comunes que atendían a 100 personas semanalmente, con dos o tres veces a la semana y que actualmente están atendiendo a 300.”

Más allá del financiamiento de los proyectos, existen otros desafíos que deben ser contemplados por iniciativas de fortalecimiento de organizaciones comunitarias. Uno de ellos es el trabajo con líderes locales.

La experiencia del FRC demostró que uno de los desafíos futuros es el agotamiento de los jefes de proyectos. Este elemento es de especial preocupación ya que gran parte del éxito de este tipo de programas recae en la capacidad de dirigentes, jefes de proyecto o líderes comunitarios de llevar adelante los proyectos junto a sus equipos.

"a nosotros las ollas comunes, por poner un ejemplo, como es lo de mas emergencia que tenemos, la mitad de las ollas comunes se han caído porque las dirigentes están agotadas, no porque no haya necesidad, ya no tenemos gente que esté dispuesta a cocinar tres o cuatro a la semana porque están chatos, igual que uno... hay que ver un mecanismo que ese rol que para nosotros es central, tampoco lo reventemos, los tiempos de un dirigente o dirigentea nosotros lo hemos mirado harto, en pandemia está duro, el trabajo de un dirigente, muy duro"
(Representante Fundaciones Consejo Regional)

Cabe considerar que el trabajo de los dirigentes es principalmente voluntario. En la experiencia del FRC muy pocos proyectos contemplaban algún tipo de remuneración para los jefes de proyecto, y cuando lo incluían generalmente se trataba de proyectos con mayor experiencia. Tampoco consideraban gastos que tienen que realizar los jefes de proyecto dentro de sus funciones, como cobros por el retiro de dinero en una caja vecina, gastos de desplazamiento para realizar un trámite, agua para visitas a terreno, etc. Estos elementos quedan como aprendizaje, y deben ser abordados al momento de planificar los gastos.

Por otra parte, si bien la mayoría realiza este trabajo en forma voluntaria y por compromiso con sus comunidades, es un trabajo desgastante a nivel de tiempo y a nivel emocional. Cuando se preguntó a las fundaciones de los Consejos Regionales por la posibilidad de entregar una remuneración a los jefes de proyecto, algunas indicaron que era un tema ampliamente discutido, pero que en general se llegaba a la conclusión de que esa no era la solución ya que situaba la relación en un ámbito distinto en que se pueden generar conflictos e incentivos perversos. Alternativamente, los gestores sugirieron abordar el tema del autocuidado en futuras experiencias y generar un reconocimiento social al trabajo que hacen.

"la riqueza de las organizaciones comunitarias es precisamente eso, su capacidad de solidaridad, el apoyo que se da y cuando tu involucras los recursos, puede ser un incentivo perverso" (Representante Fundaciones Consejo Regional)

Por otro lado, se debe poner atención al fortalecimiento no solo de los líderes, sino del equipo de trabajo con el que cuentan. En la experiencia del FRC, muchos jefes de proyecto no contaban con equipo suficiente (particularmente las OOC nuevas), por lo que los jefes de proyecto debieron asumir todas las actividades.

Finalmente, y en términos más generales, las fundaciones de los Consejos Regionales coincidieron en que el apoyo a las comunidades a través de las organizaciones locales requiere de un acompañamiento que permita aprovechar los nuevos liderazgos que ha levantado la crisis y a través de ellos fortalecer el tejido social. Ello contribuirá a tener una ciudadanía que no solo pueda hacer frente a las consecuencias de la pandemia, sino a las constantes necesidades de la población más vulnerable. Y ese fortalecimiento, que busca generar confianza en las propias capacidades y confianza entre las comunidades y sus organizaciones, debe partir de la confianza hacia los proyectos que se busca fortalecer, poniendo la atención en sus capacidades para potenciarlas.

“Es una metodología que incorpora temas muy innovadores como la confianza en las organizaciones y donde la organización se siente tu socio. Eso tiene un trasfondo enorme, porque tiene un trasfondo de visibilizar los activos que existen ahí, no las debilidades ni la gente pobre, no (...) Yo creo que en ese sentido es un fondo que no solamente es necesario por una crisis que se dio ahora, sino que es un fondo necesario para fortalecer las organizaciones sociales de base (...) no hay que hacer tantas cosas por el lado y saturarlos de capacitaciones, sino que el proceso en si fortalece en el hacer y que el acompañamiento es vital, yo creo que ahí el tema del acompañamiento y en este caso el rol de los gestores y gestoras es fundamental, porque generan un vínculo de confianza y en ese vínculo de confianza la organización también se abre a explorar, activarse, desarrollar otros proyectos, etc.”
(Representante FUSUPO)

" no hay experiencia de formación de líderes, de dirigentes, entonces creo que a nosotros como fundaciones, también nos deja el desafío de que ese acompañamiento sea también volver a tejer tejido social, valga la redundancia, o sea, que no sea una cuestión emergente, si no que pueda constituirse realmente en interlocutores para las políticas públicas y para ir construyendo ciudadanía en los territorios, una ciudadanía que sea propositiva, dialogante, que permita crecer en el buen entendido de que nos necesitamos todos" (Representante Fundaciones Consejo Regional)

IX. Conclusiones

Concluida la evaluación del Fondo Respuesta Comunitaria, es posible señalar que los distintos actores que participaron de las instancias de evaluación manifestaron una gran valoración por la iniciativa, principalmente por haber posicionado la importancia del trabajo comunitario de las organizaciones de base en la detección y respuesta a las necesidades de los territorios. El Fondo viene a dar un “*espaldarazo*” o apoyo a las organizaciones intermedias que venían trabajando “*lo comunitario*”, no solo por la respuesta que desde él se genera a las necesidades que levantó la pandemia, sino también por el valor que se genera en la reunión de las personas y en el fortalecimiento del “*tejido social*”.

Se valora que el Fondo haya contemplado una estrategia descentralizada, que involucra a las organizaciones intermedias del territorio aprovechando el conocimiento que tienen del espacio local, y que busca llegar a lugares remotos, tanto rurales como aislados, lugares donde por lo general no llegan los fondos. Se valora también que el diseño del FRC haya estado sustentado en aspectos como la confianza hacia las comunidades y sus organizaciones, y que haya existido una “*sociedad*” con las OOCC entendiendo que el fin último del programa era mejorar las condiciones de vida de las personas y familias afectadas por la pandemia.

Así mismo, se valora su metodología de intervención, en especial por haber combinado la transferencia de recursos con la importancia del fortalecimiento de las capacidades de las OOCC. El financiamiento que permite responder de forma directa a las necesidades de las personas sirvió para que las organizaciones se fortalecieran en el aprendizaje que implica ejecutar un proyecto, es decir, aprender haciendo. Este fortalecimiento se potencia cuando existe un acompañamiento que de forma constante apoya la ejecución del proyecto y ayuda a superar los obstáculos.

Otros aspectos valorados en el FRC fue el haber tenido la flexibilidad para modificar criterios y estrategias, siempre en miras al logro de los objetivos del proyecto. La flexibilidad es importante en un proyecto de emergencia y la posibilidad de ser flexible es un valor del tercer sector, más aun en condiciones de emergencia que requieren de respuestas oportunas. Aun así, la experiencia del FRC deja muchos aprendizajes que debieran ser considerados en futuras iniciativas similares desde su planificación.

Se puede destacar la importancia de la colaboración entre distintos actores que supieron completar sus conocimientos y experiencias o “*saber hacer*”. Es clave, desde un inicio, la alianza de la FUSUPO, que tiene experiencia de trabajo y presencia en terreno a nivel regional, con Fundación Colunga que tiene experiencia previa en manejo de grandes proyectos, así como la participación de los consejos regionales y las organizaciones que los conforman. En este sentido, el FRC logró conglomerar a un gran número de organizaciones sociales de distinto nivel (intermedias y de base) muchas de las cuales tenían relación previa, pero muchas otras que se conocieron en el programa y que, por él, comenzaron un trabajo colaborativo.

Por otro lado, es relevante valorar el compromiso y la dedicación de todas las personas que compusieron los equipos en los distintos niveles de funcionamiento de Fondo (nivel central, regional y local). El relato de sus experiencias demuestra que tuvieron largas semanas y jornadas laborales, lo que implicó un enorme desgaste personal. Sin embargo, las intervenciones que busquen sostenerse en el tiempo no pueden

descansar solo en la motivación y compromiso de sus equipos. Es necesario asegurar el autocuidado y buenas condiciones laborales para todos, incluyendo a los jefes de proyecto que trabajan de forma voluntaria.

Más allá de todos los aspectos positivos mencionados, la experiencia del FRC no estuvo exenta de dificultades. Ellas refieren principalmente a situaciones que no fueron planificadas y que exigieron ajustes sobre la marcha, así como a problemas de coordinación por debilidades en la definición de roles y funciones desde un inicio del programa. Pero la principal dificultad refiere al componente de acompañamiento al fortalecimiento de las capacidades de las OOCC, componente que no fue logrado como se esperaba, y aun cuando los entrevistados consideran que las OOCC sí salieron fortalecidas, no fue por el apoyo de las fundaciones que componían los Consejos Regionales, como se esperaba, sino por otros elementos (apoyo de gestores y la misma experiencia de ejecución de proyectos que permitía la línea de financiamiento). Queda la duda entonces de cuánto más se podría haber contribuido al fortalecimiento de las OOCC si el componente de fortalecimiento hubiera sido implementado adecuadamente.

Los demás obstáculos enfrentados fueron en su mayoría superados implementando estrategias de respuesta oportuna. Desde los jefes de proyecto, las adversidades vividas en el proceso fueron vistas como propias de un proceso de aprendizaje y de trabajo en un contexto adverso, y en ese sentido el FRC es considerado sobre todo como una experiencia de aprendizaje y como una posibilidad genuina de hacer gestión comunitaria con impacto y foco en necesidades básicas de su comunidad.

Pese a todas las dificultades, todos los procesos lograron llevarse a cabo: se realizó una difusión, convocatoria y un proceso de postulación que convocó a un gran número de proyectos, se transfirieron los recursos a las OOCC y se logró ejecutar la Subvención Presidencial, los proyectos se ejecutaron sin grandes dificultades, lograron rendir sus gastos y, en su gran mayoría, contaron con el acompañamiento constante de los gestores.

Respecto de sus resultados, desde la opinión de todos los entrevistados, el FRC cumple su objetivo de fortalecer a las organizaciones de base para que puedan mitigar efectos de la pandemia en las comunidades. Desde la percepción de sus propios beneficiarios el fondo se entendió como una oportunidad que les permitió a sus organizaciones crecer y desarrollarse en diversas áreas. Gracias a la inyección de recursos, dio la posibilidad de impactar de manera significativa en sus comunidades, generar infraestructura física permanente para sus organizaciones, perfeccionarse en términos organizacionales y aumentar su alcance e impacto. Valoraron además características propias del FRC, tales como su adaptabilidad a los contextos, los montos entregados y la flexibilidad en aspectos de gestión, y muy especialmente, el acompañamiento recibido por los gestores.

Finalmente, queda como desafío para el sector público y privado el seguir apoyando iniciativas comunitarias en un contexto que continúa siendo complejo para muchas familias. Y este trabajo debe considerar el rol clave de los líderes locales, potenciando sus capacidades, pero también reconociendo sus limitaciones, considerando también a los equipos de trabajo comunitario como esenciales en el apoyo de la comunidad y de su líder, y manteniendo el acompañamiento y la confianza en su centro para efectivamente lograr un empoderamiento sostenible.

X. Anexos

10.1 Aspectos metodológicos para el levantamiento de información

A continuación, se presenta el detalle de la metodología utilizada para el levantamiento de información que permitió realizar la revisión crítica de la Teoría del Cambio, la evaluación de procesos y de resultados del Fondo Respuesta Comunitaria (FRC).

Revisión de documentos para revisión de la TdC y evaluación de procesos del FRC

La metodología utilizada para realizar una revisión crítica de la teoría del cambio del FRC se centró, por una parte, en la revisión de documentos sobre el programa tales como orientaciones técnicas, guías metodológicas, y otros documentos que permitieron conocer lo que el programa busca lograr y cómo hacerlo. Los documentos revisados fueron:

- ✓ Documento de trabajo elaborado en junio 2020 por la Fundación Colunga: Fondo concursable para la crisis económica, sanitaria y social-Programa de respuesta local a la emergencia;
- ✓ Bases de convocatoria septiembre 2020;
- ✓ Modelo de convenios de colaboración entre la FUSUPO y las organizaciones que recibirán financiación del Fondo;
- ✓ Documento de la TdC elaborada inicialmente por el equipo del Fondo;
- ✓ Documento explicativo de la estrategia de Fortalecimiento de las organizaciones;
- ✓ Documento explicativo del rol y actividades de los Consejos Regionales;
- ✓ Documento de presentación de los resultados de la convocatoria al Comité de Evaluación y de Selección nacional, 27 de octubre de 2020.

Adicionalmente, la revisión de TdC contemplaba como insumo la realización de una entrevista con actores claves en el proceso de diseño del Fondo y un taller de trabajo con los equipos involucrados en el diseño e implementación del programa. A este respecto, cabe mencionar que la Fundación Colunga contrató a la Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) para revisar la TdC que el equipo del Fondo había elaborado y desarrollar una herramienta de seguimiento y monitoreo de ejecución de los proyectos y del acompañamiento realizado (herramienta Mi Mapa).

Como acompañamiento de este proceso y con el fin de realizar una revisión crítica de la teoría del cambio que estuviera a la base de la evaluación de procesos y resultados realizada por PNUD, el equipo del PNUD participó de la entrevista realizada a representantes de la Fundación Colunga y FUSUPO, como de los distintos talleres que organizó y condujo FSCM tanto para ir revisando la TdC como para establecer los indicadores de seguimiento del programa que formarán parte de la herramienta Mi Mapa adaptada al Fondo.

Se realiza también análisis de documentos para la evaluación de procesos del FRC. En esta oportunidad la revisión de documentos permitió obtener un conocimiento general de los procesos del FRC sirviendo de insumo para elaborar las preguntas a abordar en las entrevistas y grupos focales. El objetivo fue obtener

de los documentos la mayor información descriptiva sobre los procesos para luego concentrar las entrevistas en los obstáculos y facilitadores que se han presentado en cada etapa. Los documentos revisados para la evaluación de proceso se resumen en la siguiente tabla.

Tabla N° 10.1: Documentos que sirvieron de insumo para la evaluación de procesos del FRC

Documento	Recurso	Fuente
“Fondo concursable para la crisis económica, sanitaria y social-Programa de respuesta local a la emergencia”	Descripción general del FRC: contexto y diagnóstico, objetivos, destinatarios, modelo de implementación, estructura, financiamiento.	Fundación Colunga, junio 2020
“Bases de Convocatoria Fondo Respuesta Comunitaria”	Descripción de procesos de postulación, evaluación y selección, ejecución y seguimiento.	Fundación Colunga, septiembre 2020
Presentación al Comité de Evaluación y Selección Nacional	Resultados convocatoria, criterios de selección y resultados selección de proyectos.	Fundación Colunga, 27 octubre 2020
Presentación de avances al Comité de Gobernanza	Hoja de ruta del FRC y resultados convocatoria.	Fundación Colunga, 28 octubre 2020
“Fortalecimiento de las organizaciones”	Documento explicativo de la estrategia de Fortalecimiento de las organizaciones	Fundación Superación Pobreza, noviembre 2020
“Consejos Regionales: Rol y actividades”	Documento explicativo del rol y actividades de los Consejos Regionales	Fundación Superación Pobreza, noviembre 2020
Bitácora de Aprendizajes Fondo Respuesta Comunitaria	Sistematización de aprendizajes de cada proceso que va registrando el equipo del nivel central de Fundación Colunga y FUSUPO.	Fundación Colunga y Fundación Superación Pobreza, al 16 noviembre 2020

Levantamientos de información

a) Evaluación de procesos

Los levantamientos de información de procesos se centraron en conocer la gestión del Fondo en términos de su funcionamiento y organización, con especial atención a la identificación de facilitadores y obstáculos enfrentados en cada proceso, y de aprendizajes que permitan tanto la implementación de mejoras en la gestión del programa como la elaboración de recomendaciones en miras a una posible extensión. Las pautas de entrevista y de grupos focales fueron presentadas a la contraparte de la Fundación Colunga antes de los levantamientos para recibir sus comentarios y aprobación.

Las entrevistas y focus para la evaluación de procesos se realizaron durante la ejecución del programa (una vez concluido los principales hitos de su puesta en marcha como por ejemplo, al finalizar la difusión y convocatoria del fondo, el proceso de selección de proyectos, y la primera etapa de entrega de apoyos), y al finalizar el programa. Los levantamientos ex dure permitieron ir documentando facilitadores, obstaculizados y aprendizajes al poco tiempo de ocurrida la experiencia y así evitar pérdida de información y contar con tiempo par realizar ajustes si fuera necesario.

La siguiente tabla presenta el número de entrevistas y grupos focales realizados para la evaluación de procesos y los actores claves en la implementación del programa que participaron de cada instancia.

Tabla N° 10.2: Entrevistas y grupos focales para evaluación de procesos.

Etapa		Actor	Propuesta ajustada	
			Entrevistas	Grupo focal
Ev. de Procesos	Planificación, convocatoria y adjudicación	Representante de Colunga	1	-
		Representante de Comité de evaluación	1	-
		Representantes de Consejos Regionales	-	1
	Ejecución del programa	Representante de Colunga	1	-
		Representante FUSUPO	1	-
		Gestores/as de Consejos Regionales	-	1
		Beneficiarios (Jefes/as de Proyectos)	-	2
	Cierre	Representante de Colunga	1	-
		Gestores/as de Consejos Regionales	-	1
		Directores regionales de FUSUPO	-	1
		Fundaciones de los Consejos Regionales	-	1
		Representante de la COS	1	-
	Total			6

El listado de las personas a entrevistar como representantes de la Fundación Colunga, de FUSUPO y del Comité de Evaluación y Selección fue acordado con la contraparte de la Fundación Colunga. Por su parte el listado de representantes de los Consejos Regionales fue provisto por FUSUPO. En ambos casos, el

criterio de selección de las personas a entrevistar fue que se tratara de personas que hubieran participado activamente de los procesos que se abordarían en la entrevista.

Para definir las personas a convocar para el grupo focal con fundaciones que participaran de los Consejos Regionales, se analizó la base de proyectos adjudicados y las fundaciones que hicieron acompañamiento. Se observó la distribución de fundaciones por región, el número de proyectos que acompañó cada una y la continuidad de dicho acompañamiento. Considerando convocar a 8 fundaciones al grupo focal, se decidió convocar a las 4 fundaciones de carácter “nacional”, o sea fundaciones que acompañaron proyectos en más de una región y 4 de carácter regional por realizar sus operaciones en una sola región. Dado que las fundaciones nacionales eran 4, no se requirió selección y se convocaron a representantes de Techo, Hogar de Cristo, Junto al Barrio, Comunidad de Organizaciones Solidarias.

En el caso de las fundaciones regionales, fueron descartadas la RM porque todas las fundaciones que acompañaron proyectos solo en la RM tienen carácter nacional; Antofagasta porque tampoco tuvo acompañamientos de fundaciones locales; y Ñuble porque solo hay una organización local, con un proyecto y con actividad solo en la primera mitad del programa. Las fundaciones convocadas fueron entonces: Fundación Instituto Indígena (Araucanía), Amalegría (Valparaíso), Trabajo para un Hermano Concepción (Bíobío), Niños en la Huella (Tarapacá).

Luego de la convocatoria se logró la participación de todas las fundaciones con la excepción de Junto al Barrio y la COS.

Para la realización de los grupos focales con Jefes/as de Proyectos, se analizó la base de datos de las organizaciones de base adjudicatarias del Fondo, la cual contenía información de caracterización tales como región, comuna, ámbito de acción, duración del proyecto, información de contacto, entre otras. Del análisis se propuso un diseño de muestra en base a las siguientes consideraciones:

- 1) Considerando que los Consejos Regionales y los gestores del Fondo difieren entre regiones y que ellos pueden tener influencia en el desarrollo de los proyectos en el marco del Fondo, se buscó representar cada región. Para ello se seleccionó un jefe/a de proyecto de cada región en cada grupo focal (7 proyectos por grupo).
- 2) Considerando que la asignación de fondos provenientes de la Subvención Presidencial financia exclusivamente alimentación y su transporte, que tiene características particulares para su ejecución y que significó ciertas dificultades en la implementación de los proyectos, se intencionó que los jefes/as de proyectos que abordaran el ámbito de alimentación quedaran en un grupo focal y que los jefes/as de proyectos que no abordaran este ámbito quedaran en otro grupo focal. De esta forma, se buscó cierta homogeneidad en relación a una experiencia que es particular de los proyectos que entregan alimentación.
- 3) Se excluyeron de la convocatoria 14 proyectos cuya continuidad se encontraba en duda durante el período de coordinación de los grupos focales.

La siguiente tabla presenta la muestra objetivo para cada grupo focal. La asistencia a los Focus fue del 100% de la muestra objetivo.

Tabla N° 10.3: Número de Jefes/as de Proyecto por Focus.

	Focus 1	Focus 2
	N° de Jefes/as de Proyectos con componente de alimentación	N° de Jefes/as de Proyectos sin componente de alimentación
Tarapacá	1	1
Antofagasta	1	1
Valparaíso	1	1
Metropolitana	1	1
Ñuble	1	1
Biobío	1	1
La Araucanía	1	1
Total	7	7

La selección de proyectos dentro de cada celda de la tabla (14 en total) fue aleatoria, identificándose tres opciones de proyectos a convocar en cada celda de modo que de fallar una, existieran dos remplazos seleccionados aleatoriamente también. Las opciones (42 en total) fueron presentadas a los Gestores (por intermedio de FUSUPO) para obtener sus comentarios respecto a las condiciones de conectividad de cada proyecto. Del total de proyectos a convocar, 9 correspondieron a la primera opción seleccionada aleatoriamente, y 5 a opciones distintas de la primera ya sea porque el/la jefe/a de proyecto no tenía buena conectividad o se trataba de adultos mayores con brechas digitales. Luego al momento de la convocatoria y solo en caso de no poder contar con la participación de/la jefe/a de proyecto (solo 2 casos), se utilizaron los remplazos que restaban hasta contar con un proyecto por región.

Todas las entrevistas y grupos focales fueron realizados a través de la plataforma Zoom y conducidos por profesionales de PNUD involucrados en este proyecto. Cada sesión se inició con la lectura de una introducción que explicaba el propósito de la instancia y del consentimiento informado (ver Anexo 2). Se solicitó autorización de forma oral a los asistentes para grabar la sesión. Las grabaciones fueron realizadas a través de la plataforma zoom y por audio externo a modo de respaldo. A partir de las grabaciones de video y audio se realizó la transcripción natural de cada una de ellas, generando un archivo Word con el detalle de la conversación.

b) Evaluación de resultados

La evaluación de resultados del FRC se realiza mediante el levantamiento de información a través de entrevistas y grupos focales a beneficiarios directos e indirectos del FRC, esto es, a jefes de los proyectos financiados por el Fondo y a personas beneficiadas por esos proyectos. El objetivo fue identificar desde el relato de los beneficiarios aspecto como la satisfacción y aquellos catalizadores significativos de los cambios (intermedios y finales) que el proyecto busca generar (por ejemplo, fortalecimiento de las

organizaciones de base), junto a la atribución de estos cambios al proyecto. Adicionalmente, se buscó revisar el cumplimiento de los principales supuestos que están a la base del diseño del FRC, principalmente desde la perspectiva de personas que fueron beneficiadas por los proyectos que contaron con financiamiento del FRC.

En total se realizaron 14 entrevistas y 7 grupos focales con jefes de proyectos, y 7 entrevistas con beneficiarios de proyectos.

Tabla N° 10.4: Entrevistas y grupos focales para evaluación de procesos:

Etapa		Actor	Propuesta ajustada	
			Entrevistas	Grupo focal
Ev. Result	Resultados	Organizaciones de base	14	7
		Beneficiarios proyectos	7	-
Total			20	21

Considerando que en los focus de jefes de proyectos se esperaba generar una discusión respecto a las fortalezas y debilidades del FRC (entre otros), se decidió que las principales variables de interés para considerar en la muestra de proyectos a convocar a los focus eran el nivel de satisfacción de los proyectos con el fondo y si estos recibieron o no acompañamiento de las organizaciones de los consejos regionales (OCR). La muestra objetivo quedó definida de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla N° 10.5: Muestra objetivo grupos focales jefes de proyecto.

		Acompañamiento ORC	
		Con	Sin
Satisfacción	Alta	Grupo 1 (2 proyectos)	Grupo 3 (2 proyectos)
	Baja	Grupo 2 (2 proyectos)	Grupo 4 (2 proyectos)

La selección dentro de cada celda (en cada región) fue aleatoria. Dado que en varias regiones no había suficientes proyectos para dar cuenta de cada uno de estos perfiles, en esos casos se repitieron los de mayor frecuencia en la región. Una vez hecha la selección, se analizaron la distribución de proyectos resultantes de acuerdo a ámbito de acción del proyecto, región, duración, zona, OCR acompañantes, etc., encontrándose una distribución que daba buena cuenta de una diversidad de proyectos del FRC.

Respecto de las entrevistas a jefes de proyectos, las variables de mayor interés para dar cuenta de diversidad de experiencias en el FRC fueron la zona (urbana/rural), el acompañamiento recibido desde las

OCR y la performance, construida en base a la calidad de las bitácoras y el cumplimiento de las actividades planificadas. Se seleccionaron de forma aleatoria los primeros 8 proyectos (procurando que no estuvieran convocados o fueran remplazos de focus) de acuerdo a los siguientes perfiles:

- G1: Rural/Buena performance/Con acompañamiento; Urbano/Buena performance/Con acompañamiento
- G2: Rural/Mala performance/Con acompañamiento; Urbano/Mala performance/Con acompañamiento
- G3: Rural/Buena performance/Sin acompañamiento; Urbano/Buena performance/Sin acompañamiento
- G4: Rural/Mala performance/Sin acompañamiento; Urbano/Mala performance/Sin acompañamiento

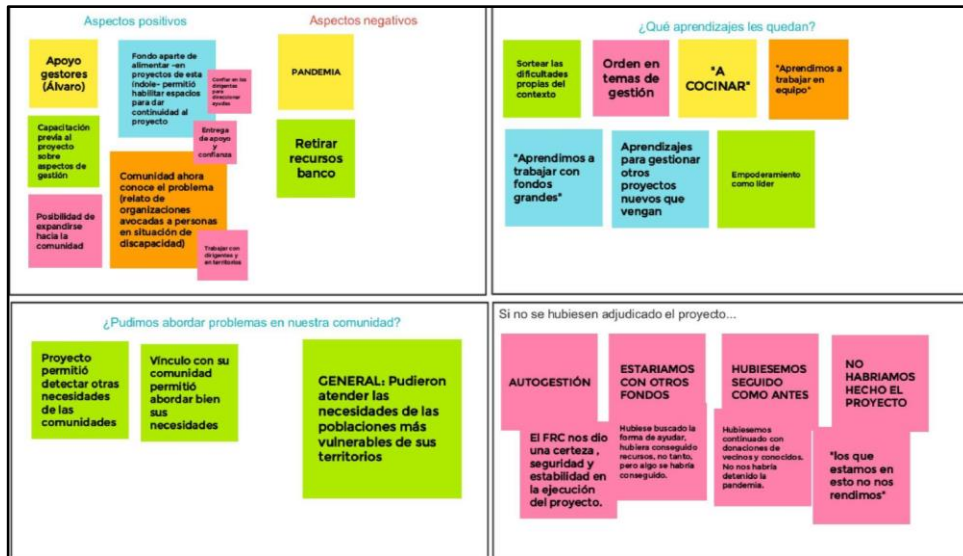
Para las 6 entrevistas restantes (antes de cubrir las 14), se procuró que quedara incluido al menos un proyecto por región, más proyectos en la RM (por la mayor cantidad que tiene en el universo) y diversidad respecto de las demás variables de interés. Una vez hecha la selección, se analizó la distribución de proyectos resultantes de acuerdo a ámbito de acción del proyecto, región, duración, zona, OCR acompañantes, etc., encontrándose una distribución que daba buena cuenta de una diversidad de proyectos del FRC.

Finalmente, respecto de las entrevistas a beneficiarios, se realizaron entrevistas a un beneficiario de 7 proyectos elegidos aleatoriamente de entre los proyectos que fueron entrevistados. Ello facilitó la obtención de datos de contacto y posibilitó tener distintas perspectivas respecto de un mismo proyecto.

Todas las entrevistas y grupos focales fueron realizadas vía zoom y/o llamada telefónica, y quedaron registradas en grabaciones de audio. Para que la entrevista fuese grabada se hicieron consentimientos informados orales que fueron registrados al inicio de la grabación de las entrevistas. Las entrevistas tuvieron una duración dentro del rango de 50 a 90 minutos. Los grupos focales se realizaron con un mínimo de 5 participantes y con un máximo de 8, y tuvieron una duración entre 110 y 130 minutos.

Para propiciar un diálogo participativo en los grupos focales se pidió a los participantes mantener las cámaras prendidas si su conexión de internet se los permitía, y se proyectaron las preguntas mediante la pantalla compartida de *Jam Board*, lo que fue completado en la medida que se avanzaba a través de post it que recogían los conceptos centrales de las respuestas de los hablantes. Los grupos focales fueron moderados por dos investigadoras a cargo con funciones distintas, ya que una fue responsable de llevar la pauta con los participantes, mientras la otra generaba minutas y manejaba la pantalla compartida durante la sesión.

Imagen 9.1. Papelógrafo digital



Proceso de análisis

a) *Análisis de procesos*

Para el análisis de los procesos, las entrevistas y grupos focales fueron analizados mediante la lectura y codificación de sus transcripciones, con especial atención a la identificación de facilitadores, buenas prácticas, dificultades, obstaculizadores y desafíos en los procesos de operación del Fondo Respuesta Comunitaria. Para ello se siguió una lógica deductiva (con códigos definidos de antemano, principalmente a partir de los contenidos de las pautas de entrevista) e inductiva (con codificación abierta a partir de la información que emergía de los propios datos). Dicha codificación fue desarrollada mediante el software de análisis cualitativo ATLAS.ti.

b) *Análisis de resultados*

El proceso de análisis se llevó a cabo en tres etapas. En la primera, se realizó un levantamiento de códigos generales a partir de las minutas levantadas en las entrevistas y de los papelógrafos virtuales de los grupos focales. En base a elementos comunes observados en ambos registros, se elaboró una estructura general de conceptos que fueron los elementos a codificar en las entrevistas y grupos focales una vez transcritos. Los conceptos fueron los siguientes:

1. Evaluación general: Facilitadores, obstaculizadores, motivaciones y aprendizajes mencionados.
2. Evaluación del acompañamiento: Organizaciones, gestores y capacitaciones.

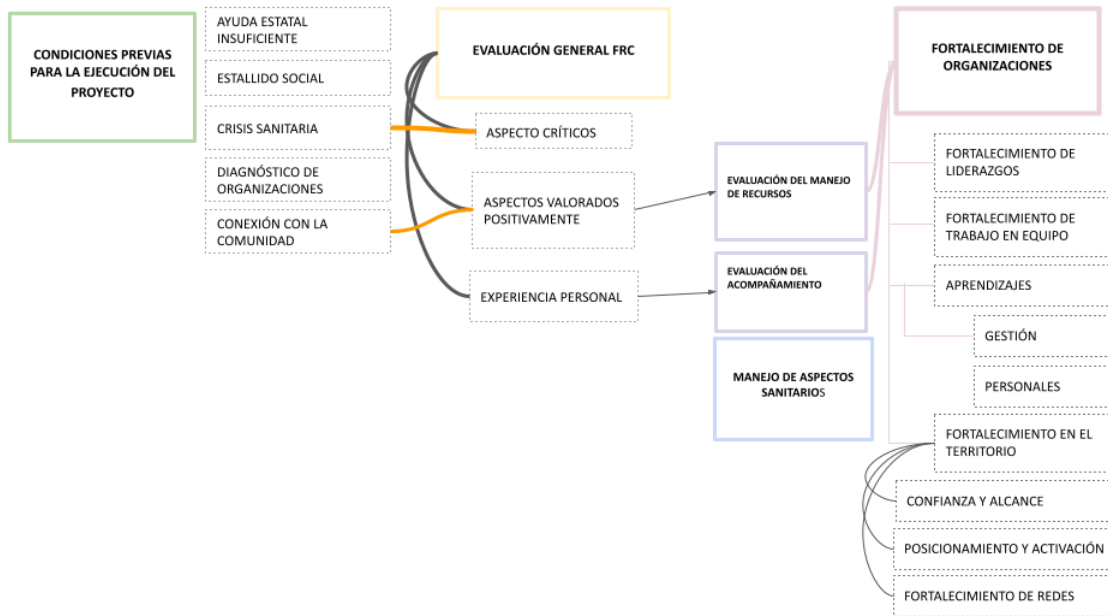
3. Evaluación de las mecánicas de transferencia y rendición: principales críticas y principales elementos facilitadores y de aprendizaje.
4. Fortalecimiento de organizaciones y liderazgos: Habilidades técnicas y administrativas, habilidades comunitarias y de trabajo en equipo, Fortalecimiento del liderazgo en los JP.
5. Percepción de los Beneficiarios indirectos sobre capacidad de organizaciones de responder a sus necesidades.

En la segunda etapa, en base a dichas categorías generales se generó una codificación de todas las entrevistas realizadas, tanto a beneficiarios directos, e indirectos y de los grupos focales. Finalmente, en la tercera etapa se revisaron los códigos emergentes y se organizaron en nuevas categorías que marcarían el orden del informe a presentar (Ver imagen 2).

En esta etapa, se tomaron las siguientes decisiones de análisis: integrar las entrevistas de beneficiarios indirectos al árbol general de conceptos y hacerlas dialogar con las visiones expuestas por parte de los Jefes de Proyecto. Además, se sintetizaron códigos que obtuvieron baja densidad de codificación con el fin de darle robustez a las categorías principales y, finalmente, se excluyeron códigos que no eran relevantes para el análisis general y el propósito de evaluación de este informe. Por ejemplo: “Continuidad incierta del proyecto mientras continúa la crisis sanitaria”. A partir de este análisis se estructuraron los códigos emergentes en torno a tres aspectos principales:

1. **Las condiciones previas para la ejecución del proyecto:** Involucra conceptos relativos a la experiencia acumulada de las organizaciones en trabajo comunitario, la capacidad de organizaciones de generar diagnósticos en sus territorios, el contexto de crisis social y sanitaria y las ayudas que llegaron por parte del estado a las comunidades. Estos elementos permitieron dilucidar en qué situación se llegó a postular al FRC, la conexión de las organizaciones con la comunidad y la capacidad de respuestas de estas ante la crisis.
2. **Evaluación general del FRC:** reúne aquellos elementos del FRC y del proceso de implementación, tanto los que fueron valorados positivamente como los que fueron críticos para los JP. En este punto se relacionan los aspectos propios del FRC, tales como la mecánica de transferencia, rendiciones, apoyo de gestores comunitarios y organizaciones. También se mencionan aspectos contextuales que fueron perjudiciales o que favorecieron el desenvolvimiento de los proyectos. Por último, se hace alusión a la percepción personal de los JP relativos a la experiencia de haber llevado la gestión de sus respectivos proyectos.
3. **Fortalecimiento de organizaciones:** en este tercer punto se articulan aquellos aspectos que permitieron que las organizaciones se fortalecieran en sus liderazgos internos, junto con abordar asuntos del trabajo en equipo, aprendizajes obtenidos de la gestión, aprendizajes personales y fortalecimiento de la organización gestora en los territorios.

Imagen 2. Árbol de conceptos



10.2 Consentimiento informado (ejemplo Grupo Focal gestores)

Bienvenidos a este *grupo focal* online y muchas gracias por haberse hecho el tiempo de participar. Mi nombre es _____ y me acompaña mi colega _____. Trabajamos en PNUD, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y estamos realizando, a solicitud de la Fundación Colunga, una evaluación del Fondo de Respuesta Comunitaria. Los invitamos a participar de esta instancia para conversar sobre su experiencia en el Fondo. En particular, buscamos conocer el proceso de ejecución del Fondo, y conocer desde su experiencia, las buenas prácticas que identifican, dificultades que han enfrentado y los aprendizajes que se pueden sacar de ello. Como la conversación se basa en sus propias experiencias, no existen respuestas buenas ni malas. Esta información será utilizada solo para fines de este estudio, de forma anónima y confidencial. Así que por favor siéntanse con la confianza de expresar su experiencia y opinión de forma abierta.

La sesión no durará más que una hora y trataremos de ser puntuales para que después puedan continuar con su reunión. Yo les iré haciendo algunas preguntas para motivar la conversación, lo cual en esta modalidad online puede ser un poco más complejo, pero intentemos que se de una conversación fluida. Iré pasando la palabra cuando sea necesario para conocer las opiniones de todos y todas, y puede que los interrumpa para profundizar algún tema. Mi compañera estará tomando notas y nos indicará al final si hay algo que aclarar o profundizar. Para facilitar el proceso de análisis, queremos grabar esta entrevista. ¿Están de acuerdo con que grabemos la entrevista? (*Esperar respuesta de los participantes*).