



Código Proyecto: **ID17I10033**

<http://satinfancia.cl>

Título Proyecto: **Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos**

Área: **Ciencias Sociales**

Tipo de Proyecto (Interés Público o Precompetitivo): **Interés Público**

Institución(es) Beneficiaria(s): **Universidad de Chile**

Empresas Asociadas: **Fundación Colunga**

Programa: SENAME, Corporación Opción, Gendarmería y Chile Crece Contigo.

Fecha Inicio Proyecto: **12 de Enero 2018**

Fecha Término Proyecto: **11 de Enero 2020**

Duración Proyecto (En meses): **24**



## Integrantes del equipo



### Directores

Teresa Matus  
Directora

Patricio Valenzuela  
Director Alterno

### Investigadores

Javier Fuenzalida  
Jorge Gaete  
Gabriela Rubilar  
Antonieta Urquieta  
Guillermo Sanhueza  
Claudia Campillo  
César Mariñez  
Adriana Kaulino  
Ana Vergara  
Fabiola Cortez-Monroy  
Enrique Pérez  
Loreto Martínez  
Carlos Briceño  
Miguel Cillero

### Profesionales

Paula Aliaga  
Macarena Andrade  
Johanna Madrigal  
Nicolás López  
Ana Rodríguez  
Nicolás Said



## OBJETIVO DEL TRABAJO CONJUNTO



1. Construir un prototipo, un **SAT de monitoreo de gestión** de alerta y efectividad de los programas de infancia.
2. Desarrollar conjuntamente, desde la observación de las fallas sistémicas, un **plan estratégico** que probabilice la interrupción del daño y la generación de un circuito de oportunidades para los niños, niñas y adolescentes en los programas de infancia, desde un enfoque de derechos.

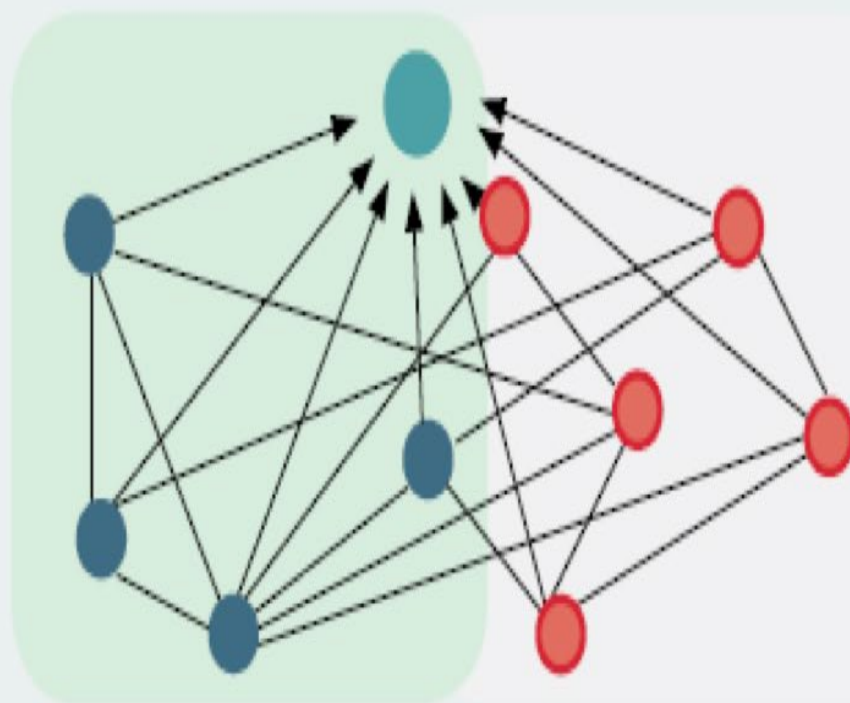
## EL PROYECTO HA TRABAJADO CON PROGRAMAS DE INFANCIA TANTO DEL SECTOR PUBLICO COMO DE LA SOCIEDAD CIVIL

| Organización        | Dimensiones                                                                                                                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sename              | Construcción del modelo de monitoreo y evaluación para nuevas residencias familiares: Cerro Alegre/Quilpué, Viña de Mar, Villa Alemana, Quillota, Coyhaique, Bilbao. |
| Fundación Colunga   | Construcción del modelo de monitoreo y evaluación para el Programa de Desarrollo Social de Colunga, asociado a sus programas de infancia.                            |
| Chile Crece Contigo | Programas de fortalecimiento de la Secretaría de protección a la infancia                                                                                            |
| Gendarmeria         | Funcionamiento de unidades penales                                                                                                                                   |
| Opción              | Construcción del modelo de monitoreo y evaluación para Opción en algunos de sus programas de infancia                                                                |



## INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINAR

- Trasciende límites disciplinarios y científico-académicos
- Definición conjunta de objetivos
- Integración de disciplinas y de participantes no académicos
- Desarrollo de conocimiento integrado y teoría que vincula ciencia y sociedad

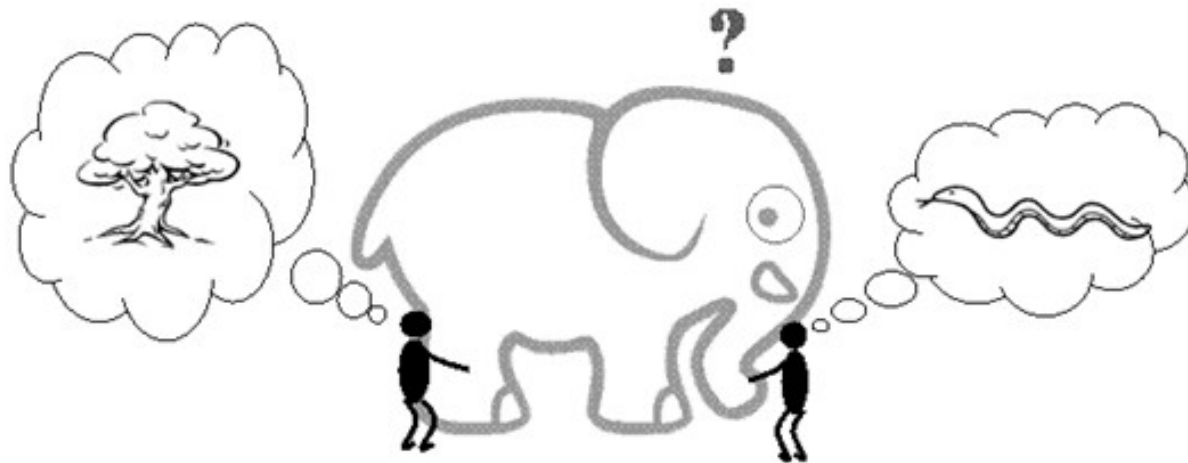


### Revisión de conceptos

- Disciplina
- Participantes no académicos
- Objetivo de proyecto de investigación
- Movimiento hacia el objetivo
- Cooperación
- Integración
- "Paraguas" temático
- Cuerpo de conocimiento académico
- Cuerpo de conocimiento no académico

# UNA CLAVE MULTISISTEMICA PARA EVALUAR

Una visión parcial del sistema da  
lugar a conclusiones equivocadas



**PUEDES SABER MÁS  
DEL PROYECTO Y VER  
TODOS SUS  
RESULTADOS EN  
SATINFANCIA.CL**



**FONDEF**  
Fondo de Fomento al Desarrollo  
Científico y Tecnológico

Ni<sup>e</sup>pp

Núcleo Innovaciones Efectivas  
en Política Pública



**PROYECTO FONDEF  
ID17I10033  
HALLAZGOS Y  
RESULTADOS**

# ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD

SEMINARIO Y PRESENTACIÓN DE PLATAFORMA  
MIÉRCOLES 11 DE DICIEMBRE 2019, 9 HRS.  
AUDITORIO JULIETA KIRKWOOD, FACSO  
AV. IGNACIO CARRERA PINTO 1045, ÑUÑO A



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



**udp** UNIVERSIDAD  
DIEGO PORTALES



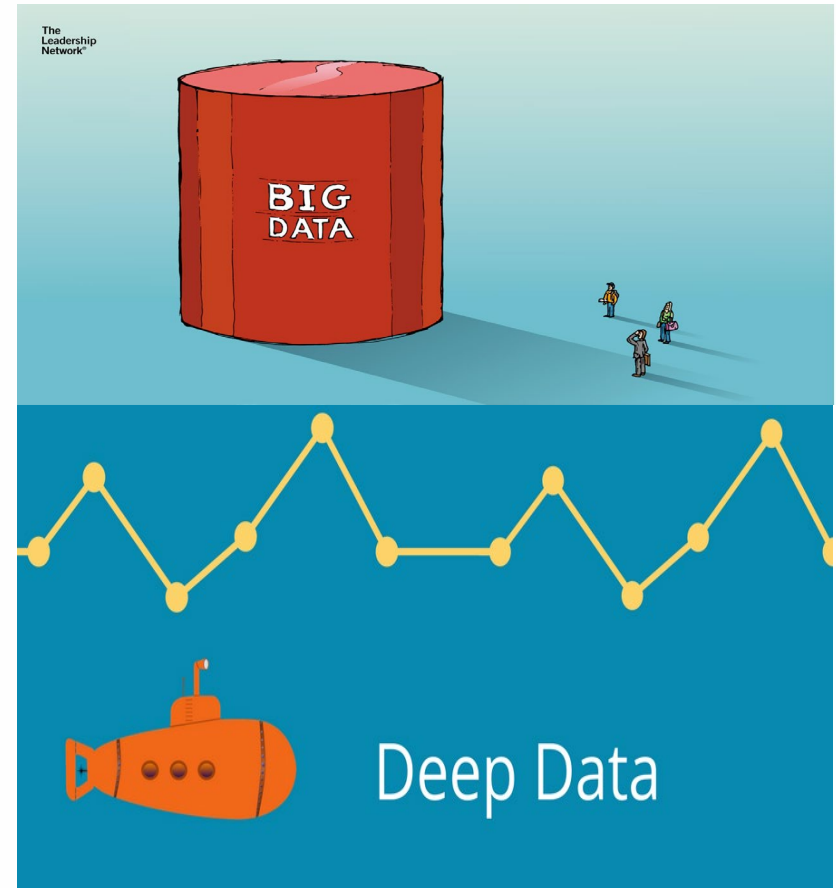
PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

SATINFANCIA.CL  
SATINFANCIA@GMAIL.COM

# ¿Qué es un programa de infancia efectivo?

Es un programa con la capacidad de gestión para interrumpir una trayectoria de daño y generar un circuito de oportunidades

- Generar sistema de auto observación  
¿Qué funciona y **cómo se funciona** ?
- \* Mostrar **oportunamente señales de alerta y de efectividad**
- \* **Evidenciar cambios** en el tiempo: **avances y retrocesos**
- **Diseñar y ajustar** planes de mejora
- **Busca una rendición** de la cuenta del gasto VA del costo/efectividad
- **Imágenes sintéticas** del proceso
- Es una **solución minimalista** construida con los diversos equipos de los programas

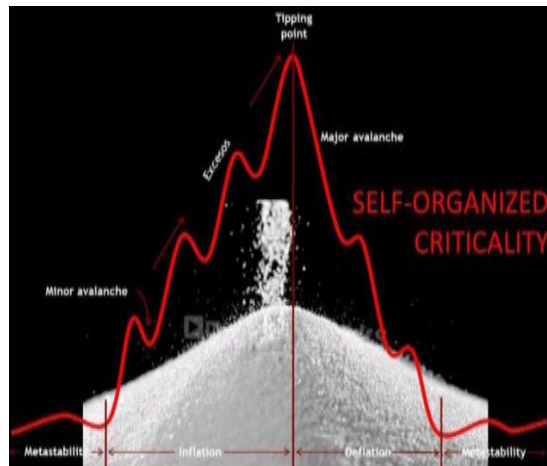


# Resultado: observar la falla es un requisito funcional de la innovación



Los sistemas no han **trabajado adecuadamente con la complejidad** del fenómeno: su foco está puesto en los niños/as y sus familias **"vulnerables"**

**Enfoque de sistemas** para el abordaje de *wicked problems* (Cook & Tönurist, 2016; Buchanan, 1992; Levin, Cashore, et al., 2012; Ling, 2002)



Reproducen **patrones de operación que dificultan el cumplimiento de sus funciones**

Si se mejora la observación de la complejidad, es posible un **SAT de gestión de programas** que aumente la efectividad de la implementación  
**Tipologías de Alerta y Efectividad (AE)**



**Teoría Sistemas Contextuales** (Luhmann, 2012; Mascareño, 2017)  
**Teoría Crítica** (Habermas, 2007; Matus, Kaulino, Cortez Monroy, Urquieta, Mariñez, 2018)



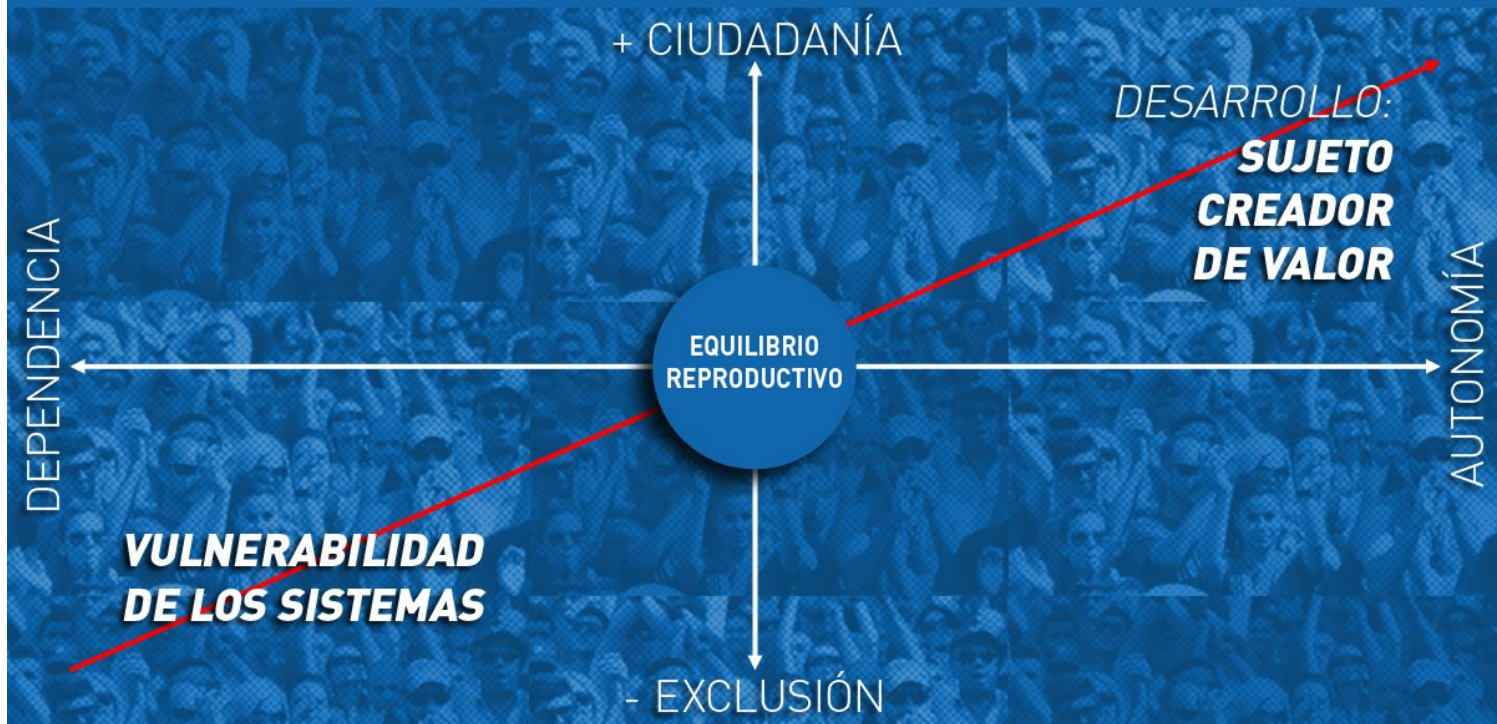
# Una teoría de la vulnerabilidad es inconsistente con un enfoque de derechos



**FONDEF**  
Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico  
**Programa IDeA**  
Investigación y Desarrollo en Acción para Instituciones de Investigación

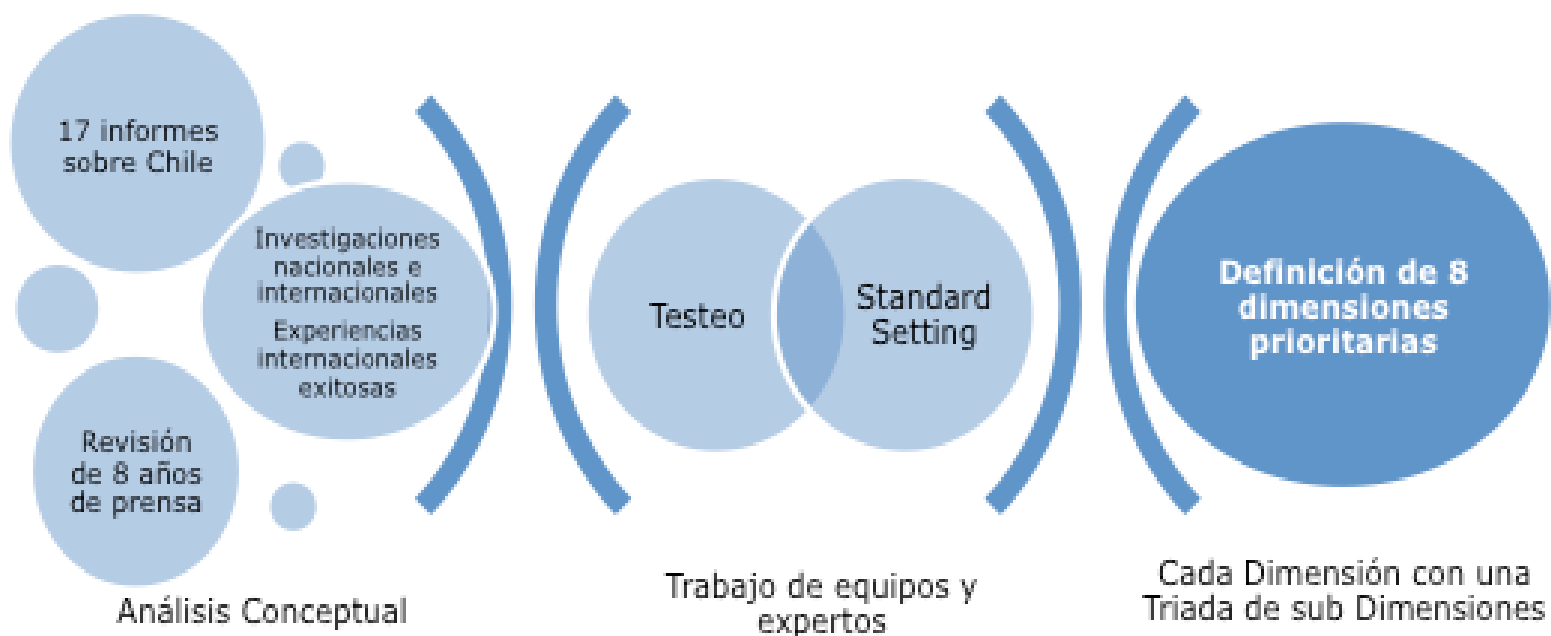
GENERAR DOS INSTRUMENTOS  
DE MEDICIÓN DE LA OFERTA:

> **LÍNEA DE BASE**  
> **MATRIZ DE RELACIÓN**  
**COMPLEJIDAD CALIDAD**

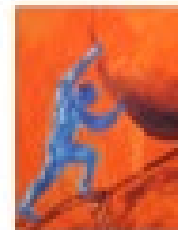


# Avance prototipo SAT a programas de infancia

## Definición de dimensiones prioritarias

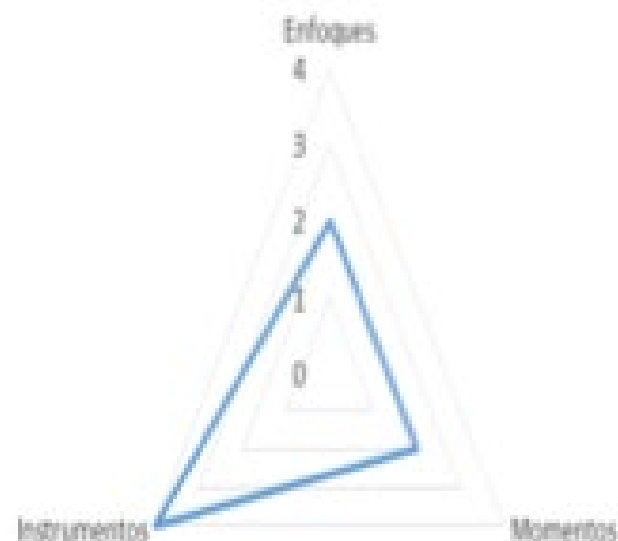


## Medición de Ocho Dimensiones claves. Con una triada de subdimensiones



| Dimensión                           | Subdimensiones                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. TRAYECTORIAS                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes institucionales</li> <li>- Circuito de falla y efectividad sistémica</li> <li>- Circuito de oportunidades</li> </ul>    |
| 2. MODELOS DE INTERVENCIÓN          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoques y tipologías de complejidad</li> <li>- Momentos de la intervención</li> <li>- Instrumentos de la intervención</li> </ul>    |
| 3. AUTONOMÍA DE LOS EQUIPOS         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>                                                                 |
| 4. CONFIANZA FUNCIONAL              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión</li> <li>- Anticipación</li> <li>- Amplitud</li> </ul>                                                                      |
| 5. CONDICIONES BÁSICAS DE OPERACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Personal</li> </ul>                                                                |
| 6. CONDICIONES TERRITORIALES        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración de externalidades</li> <li>- Disponibilidad y calidad de servicios</li> <li>- Articulación programas/oferta</li> </ul> |
| 7. SISTEMAS DE REGULACIÓN           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Económica</li> <li>- Jurídica</li> <li>- Administrativa</li> </ul>                                                                   |
| 8. COORDINACIÓN FUNCIONAL           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intersectorialidad</li> <li>- Capacidad de interconexión</li> <li>- Descentralización administrativa</li> </ul>                      |

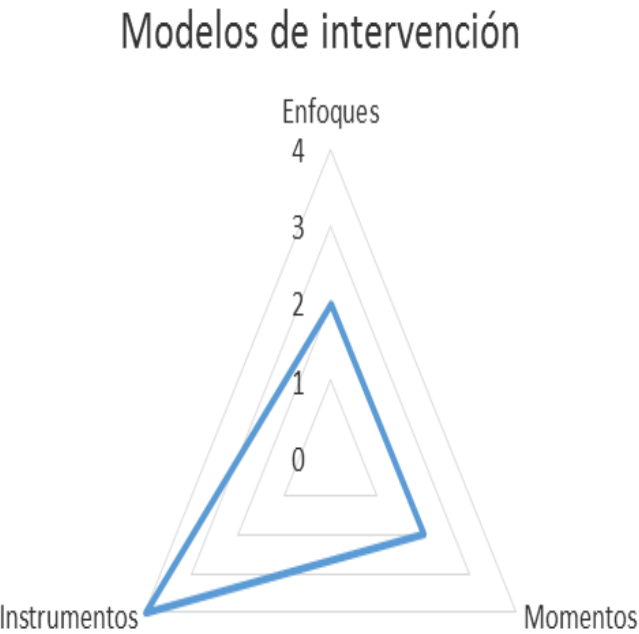
### Modelos de intervención



Modelo Español de Evaluación de Servicios Sociales, 2018.

# Creación de triadas de sub-dimensiones

Siguiendo el modelo español de evaluación de los Servicios Sociales se construyeron **triadas combinatorias de subdimensiones** para cada dimensión.



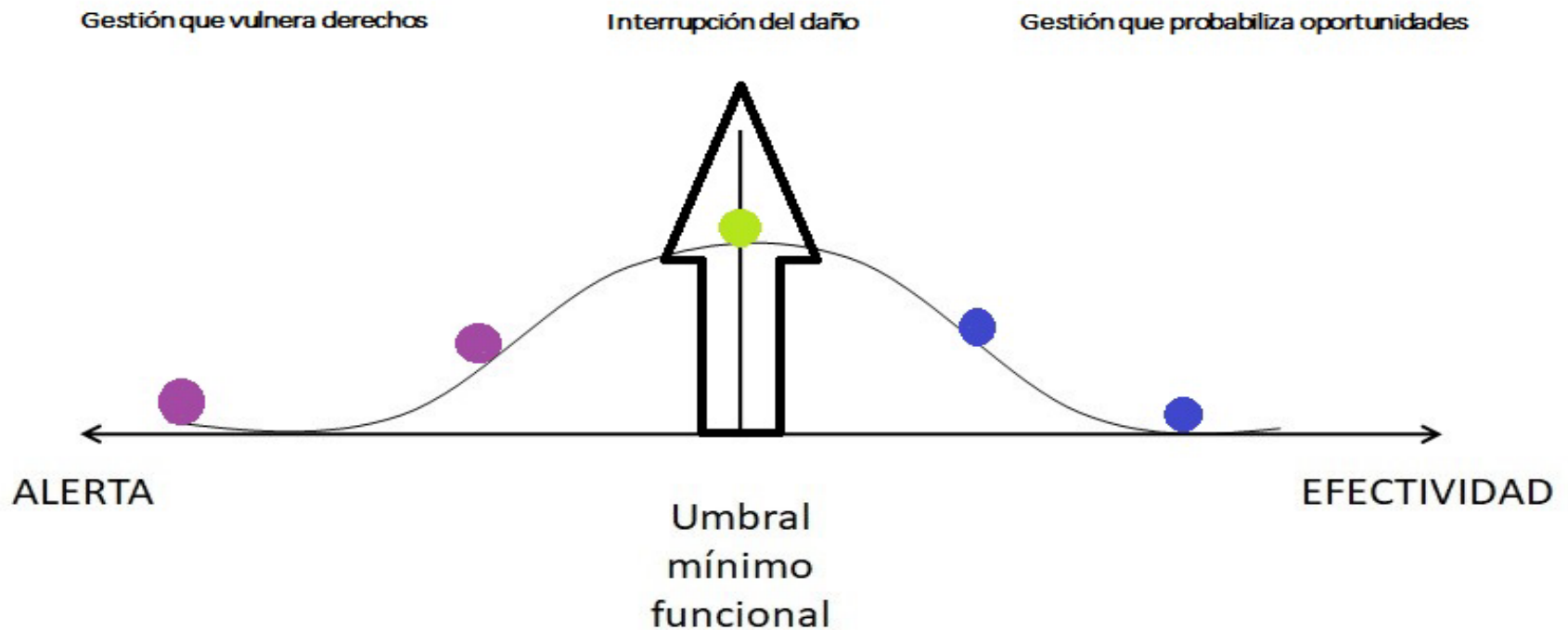
| Nombre de la dimensión                                                    |                                      |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Concepto de dimensión y subdimensiones                                    |                                      |                                      |
| Nivel de alerta                                                           | Estándar del umbral mínimo funcional | Nivel de efectividad                 |
| Descripción                                                               | Descripción                          | Descripción                          |
| Intervalo                                                                 | Intervalo                            | Intervalo                            |
| Fuentes de verificación                                                   | Fuentes de verificación              | Fuentes de verificación              |
| Evidencias                                                                | Evidencias                           | Evidencias                           |
| Indicadores<br>Descripción y puntaje                                      | Indicadores<br>Descripción y puntaje | Indicadores<br>Descripción y puntaje |
| Regla de puntaje                                                          | Regla de puntaje                     | Regla de puntaje                     |
| En algunos casos explicación descriptiva del contenido de los indicadores |                                      |                                      |
| Fuente: Sistema de evaluación de los servicios sociales españoles.        |                                      |                                      |

Re-escalamiento de cada subdimensión para llevarla al intervalo [0-1] empleando la distancia entre sus valores máximos y mínimos, adquiridos considerando todos los datos de la subdimensión conjuntamente. Esto es calcular:

$$y_t^i = \frac{x_t^i - \min_{\forall p}(x_t^i)}{\max_{\forall p}(x_t^i) - \min_{\forall p}(x_t^i)} \in [0,1]$$

## Construcción de tipologías de Alerta y Efectividad (TAE)

Una tipología TAE **es un flujo que se desplaza** desde señales negativas de alerta, cruza un umbral funcional mínimo y **se transforma** en efectividad. De esta manera, es posible sostener que la alerta no es otra cosa que una señal de efectividad negativa.

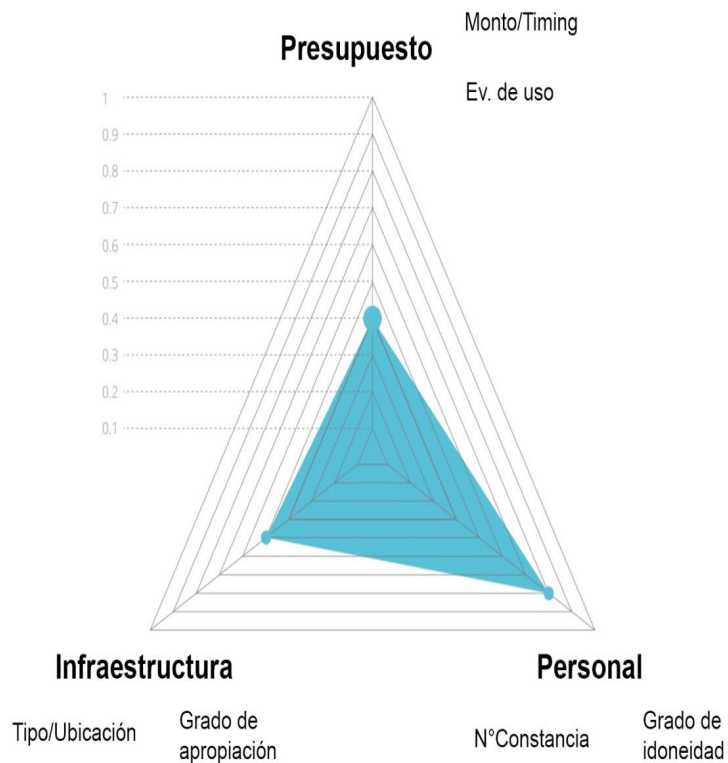


- |                         |                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Alerta                  | = Fallas sistémicas persistentes que vulneran derechos                |
| Umbral Mínimo funcional | = Grado básico de interrupción de la falla                            |
| Efectividad             | = Estándares que probabilizan oportunidades de gestión desde derechos |

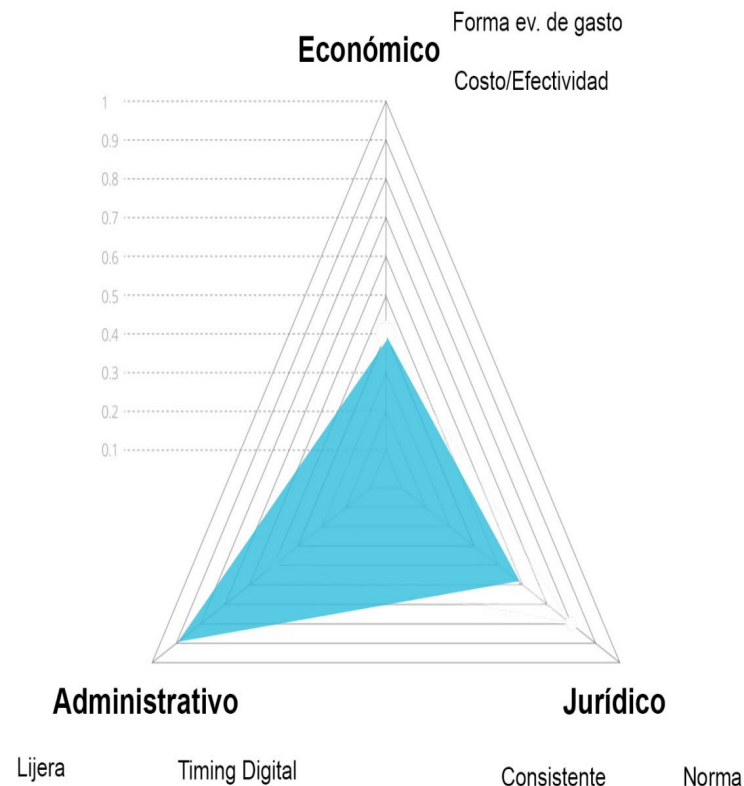
- Existencia de información confiable

# REQUISITOS FUNCIONALES

## Condiciones básicas de operación

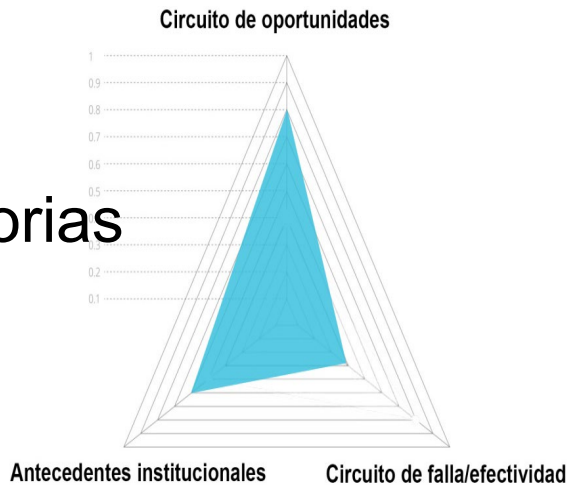


## Sistemas de regulación

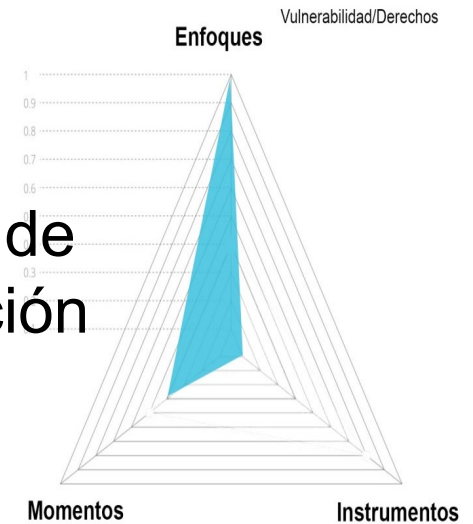


# GESTION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Trayectorias



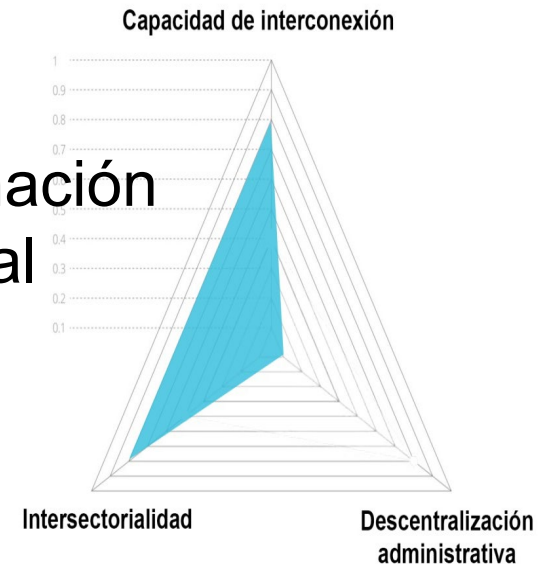
Modelos de intervención



Territorios



Coordinación funcional

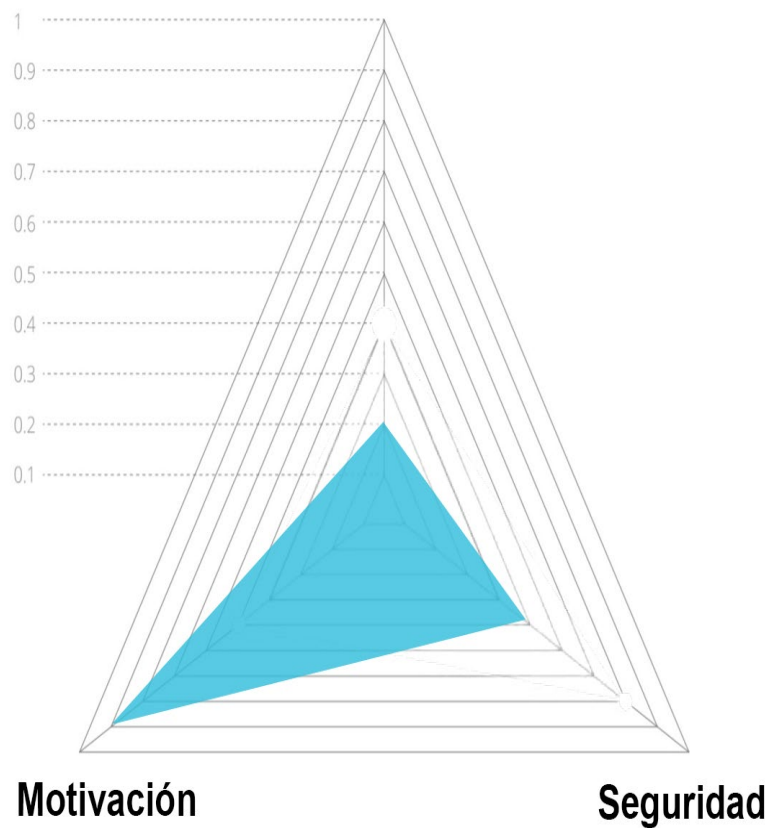


# EVIDENCIAS DE EFECTIVIDAD - y +

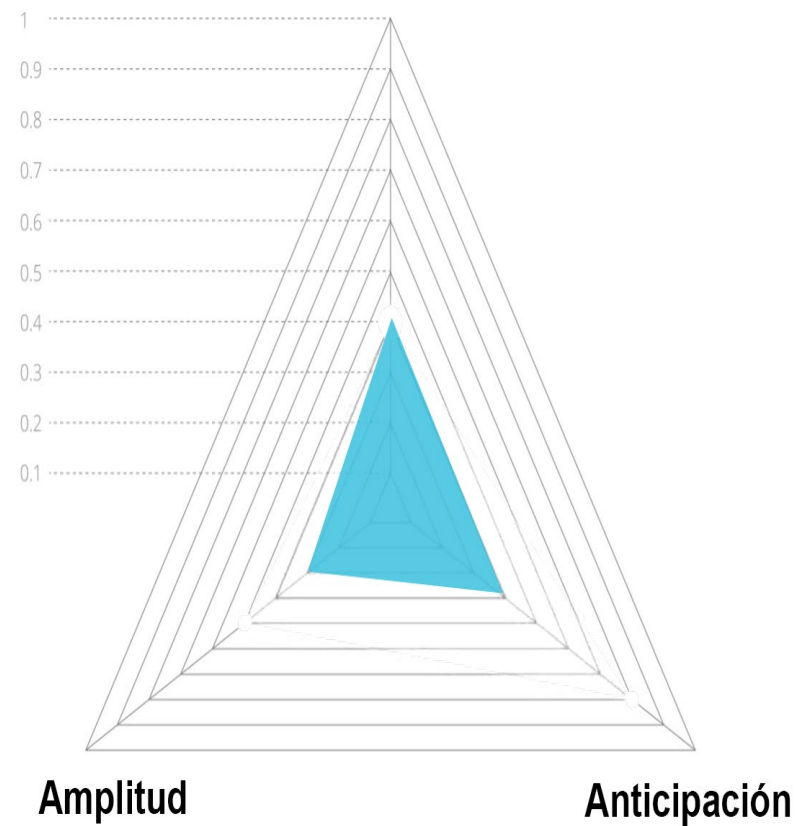
## Autonomía de los equipos

## Confianza funcional

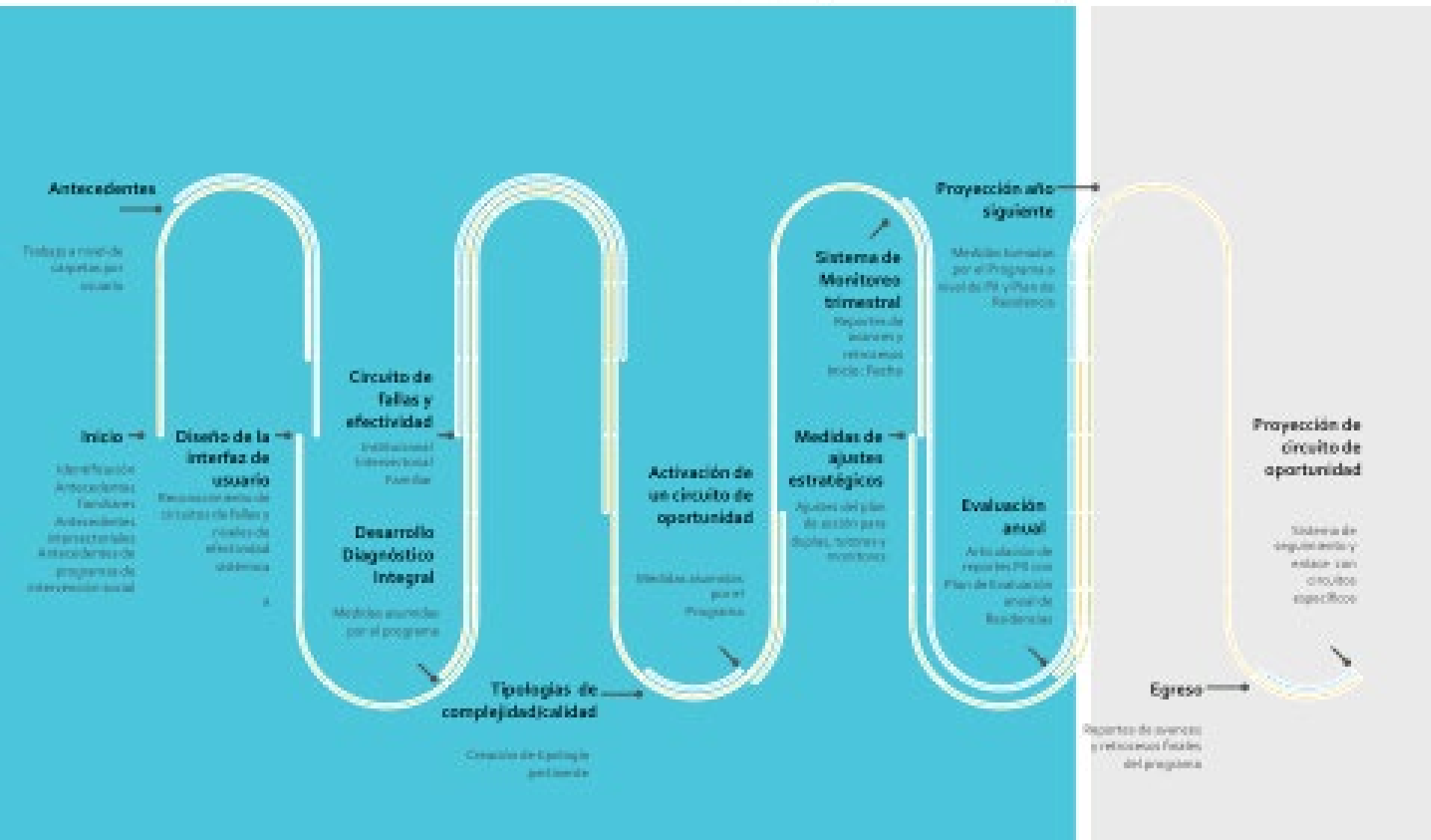
### Reconocimiento



### Decisión

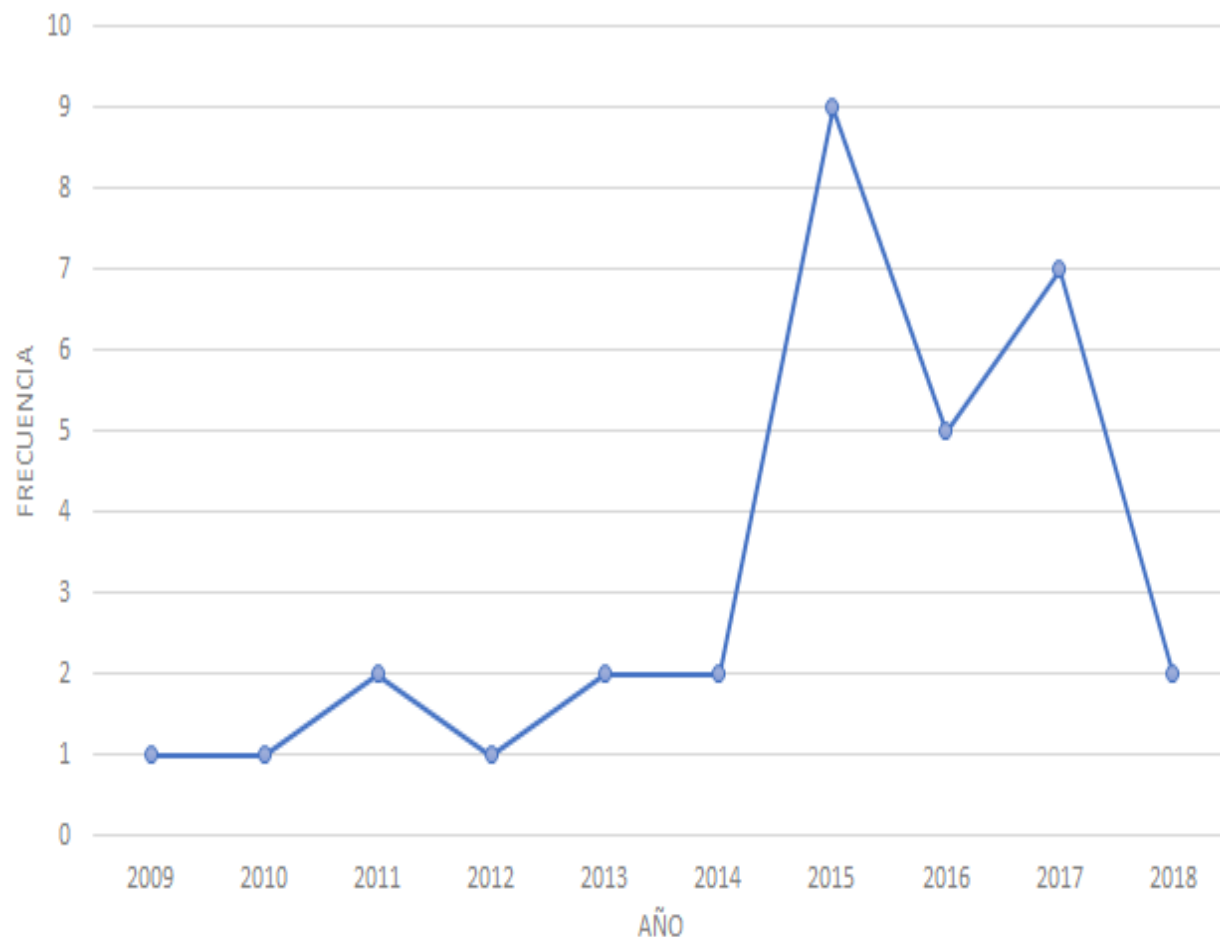


# Plan de Intervención Individual (PII) que observe trayectorias



# Trayectoria observada:

Ariel y sus 32 delitos

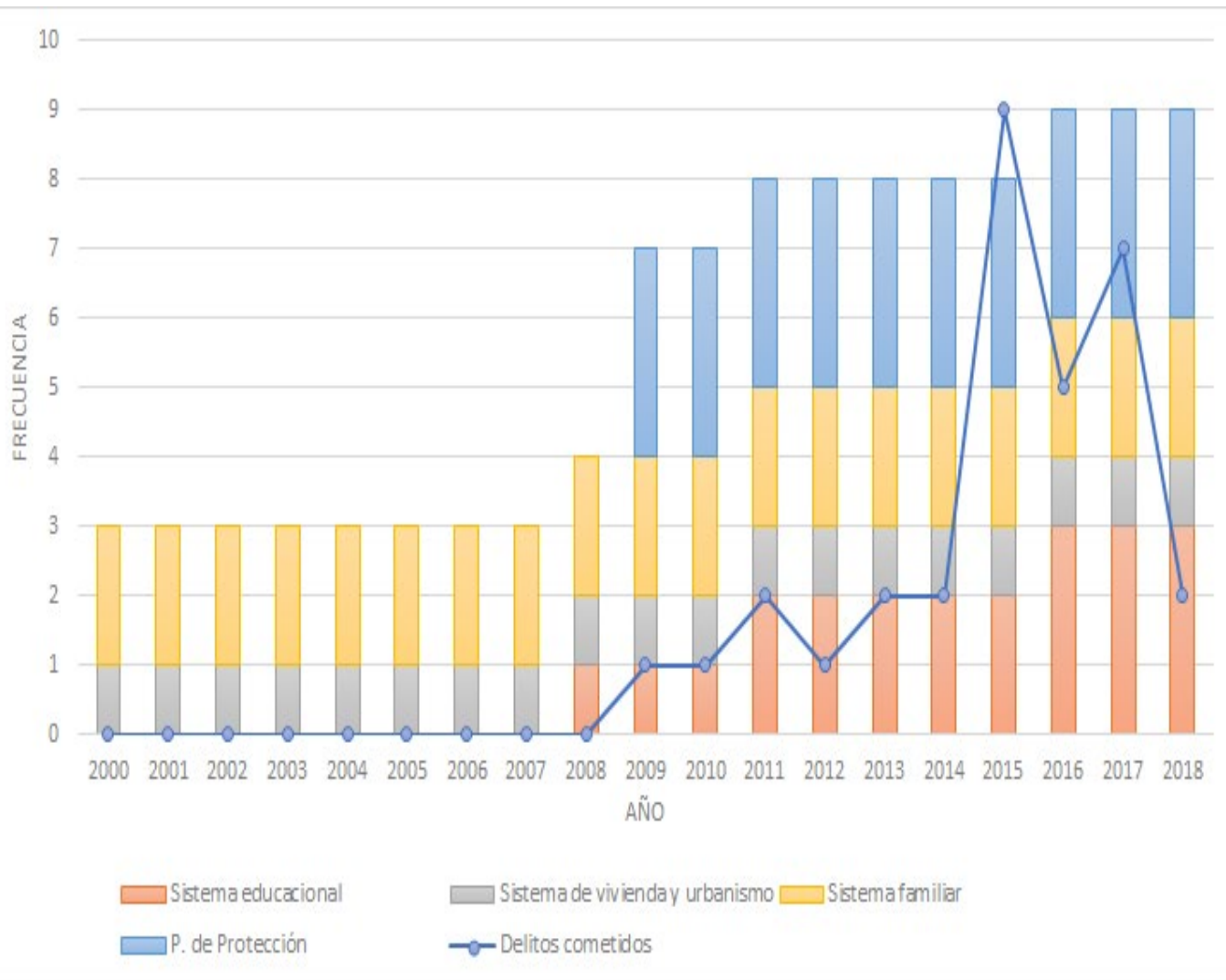


## Listado de delitos cometidos:

- 1 amenaza.
- 1 daño simple.
- 3 lesiones graves.
- 2 lesiones leves.
- 1 porte de elementos para cometer delito.
- 1 receptación.
- 2 hurtos.
- 2 robo con intimidación.
- 8 robos de bienes nacionales.
- 2 robos con intimidación.
- 3 robos en lugares habitados.
- 2 robos en lugares no habitados.
- 1 usurpación de nombre.
- 1 homicidio.

# Trayectoria de caída libre:

## Fallas en los sistemas de manera reiterada.



Puntos ciegos del sistema de vivienda:

- Un hogar con niveles de hacinamiento crítico.

Puntos ciegos del sistema familiar:

- Bajo nivel socioeconómico.
- Violencia intrafamiliar.
- No observación de 3 hermanos mayores como jóvenes infractores de ley y 3 hermanos menores en programas de protección.

Puntos ciegos del sistema educativo:

- Repitencia escolar.
- Atraso escolar.
- Deserción escolar.

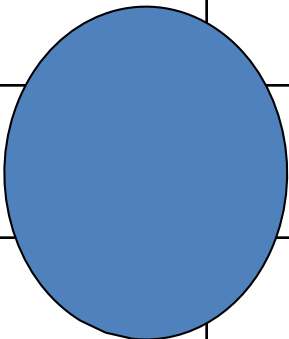
Reducción de la infancia a la infancia institucionalizada:

- Pasos reiterados por el Cread Pudahuel., centros semicerrados y programas ambulatorios de la red Sename.

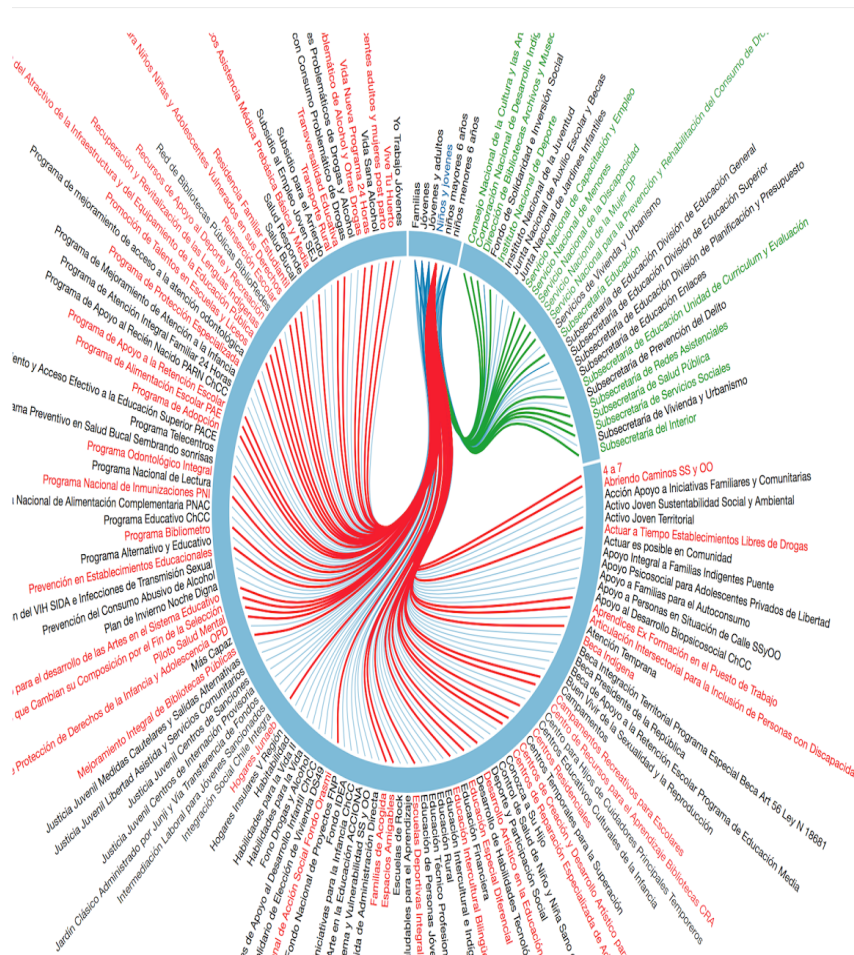
Incapacidad de rehabilitación del sistema penal

# TIPOLOGÍAS DE NIVELES DE COMPLEJIDAD DE GESTIÓN

|                                      |                                                              |                    |                         |                        |                                        |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------------------|
| Niveles de Complejidad en La Gestión | Condiciones para la Calidad de la Gestión en las residencias |                    |                         |                        |                                        |
|                                      | Residencia                                                   | Señales de alerta  | Umbral Mínimo funcional | Señales de efectividad | Índice Multidimensional de efectividad |
|                                      | Extrema                                                      | + prioridad máxima |                         |                        |                                        |
|                                      | Alta                                                         |                    |                         |                        |                                        |
|                                      | Media                                                        |                    |                         |                        |                                        |
|                                      | Baja                                                         |                    |                         |                        |                                        |



Observar el “El ojo de Sauron” la coordinación/ descoordinación de economía, justicia, salud, ministerios sociales, educación, deporte, cultura, en sus trayectorias de operación e implementación en los programas



# Ajustar y reducir instrumentos



## Bitácora de monitoreo integrada

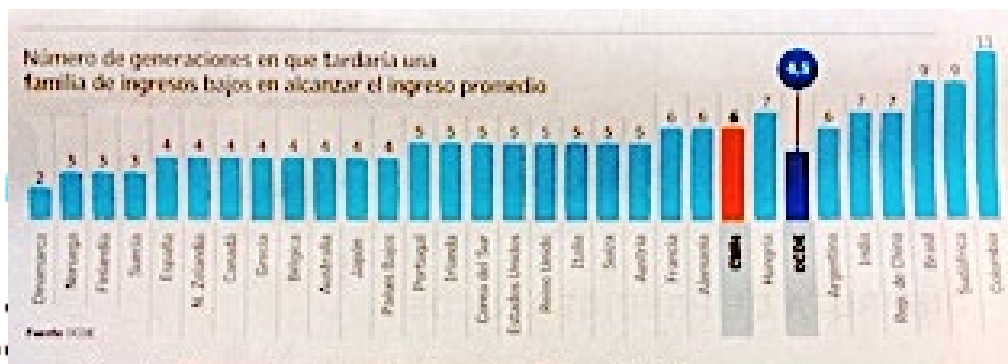


# Enfrentar la desigualdad y sus expresiones territoriales

INFORME DE MOVILIDAD SOCIAL DEL ORGANISMO

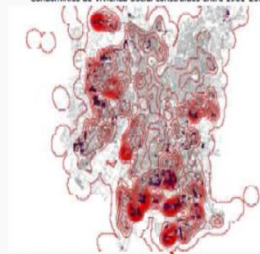
## OCDE: Niños de familias de bajos recursos en Chile demoran 6 generaciones en alcanzar ingreso medio

Países OCDE tardarían al menos cinco generaciones en avanzar oportunidades educativas y reducir la brecha de género para f



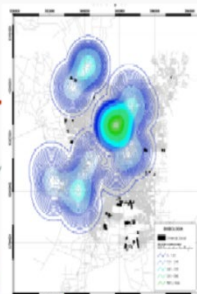
Fundación Superación de la Pobreza

Condominios de Vivienda Social construidos entre 1981-2001



Fuente: Alfredo Rodríguez, Sur Profesional

Aislamiento Social de los pobres urbanos



Quiebre de la convivencia social

SUBCULTURA DE LA POBREZA



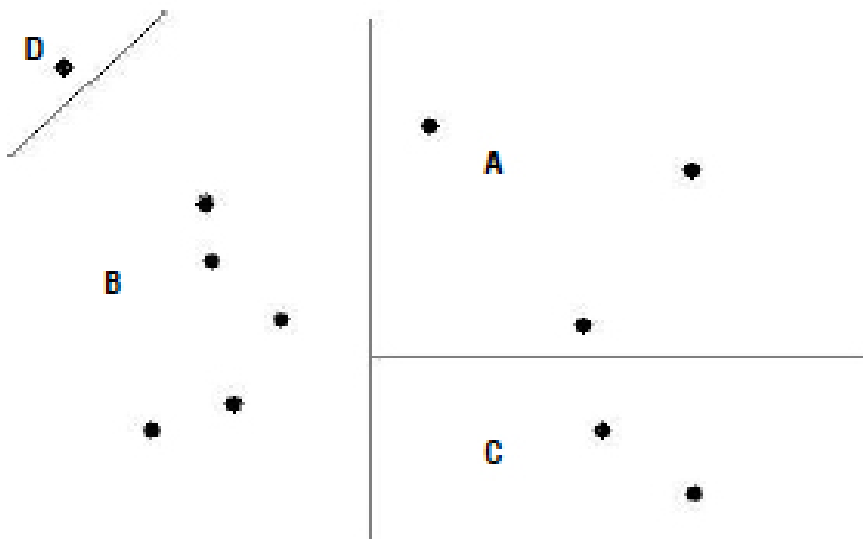
Chile tiene un grave problema de desigualdad que configura un nuevo tipo de pobreza marcada por haceres distintos de la población:

- **Aprender** en un sistema educacional de mala calidad y que reparte el capital cultural de la sociedad de manera muy asimétrica.
- **Habitar** barrios segregados, peligrosos,
- **Trabajar** en empleos mal remunerados e inseguros,
- **Recibir una atención de salud** mucho menos oportuna e integral que el resto de la sociedad.
- **No tomar parte** de las decisiones que les atañen.

"Chile tiene el nivel más alto de desigualdad del ingreso después de impuestos y transferencias de los países de la OCDE. Su nivel de desigualdad en términos de ingresos tampoco es positivo, en comparación con otros países latinoamericanos. Estas tasas son muy problemáticas y resultan en una sociedad altamente segregada, en la que la separación de áreas residenciales, establecimientos educacionales separados, y mercados de trabajo separados operan de tal forma que se arraiga el privilegio y se asfixia la movilidad." (Declaración del Relator Especial de las Naciones Unidas sobre extrema pobreza y derechos humanos, Philip Alston, 24/03/2015).



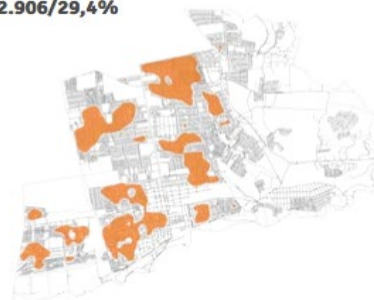
# Tipologías territoriales TAE



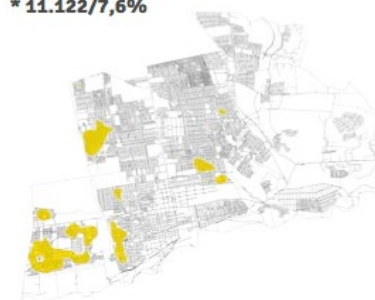
Heterogeneidad municipal  
(Matus, Fuentes, Ibarra, &  
Pérez, 2007; Waissbluth,  
Inostroza & Leyton, 2007; 2012;  
Horst, 2009; Sabatini, 2012;  
Henríquez & Fuenzalida, 2011  
López, 2017; Urquieta, 2017)

## ÁREAS DE CONCENTRACIÓN DE INDICADORES DEL REGISTRO SOCIAL DE HOGARES EN ZONAS URBANAS<sup>11</sup>

Hogares con personas dependientes  
y/o adultos mayores  
\* **42.906/29,4%**



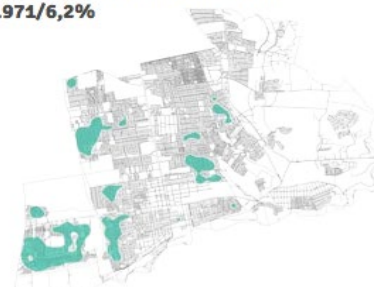
Hogares con jefatura femenina y  
primera infancia (0-4 años)  
\* **11.122/7,6%**



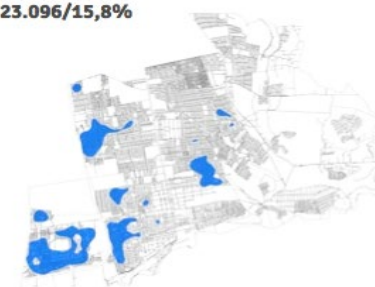
Hogares en tramo 40  
\* **72.584/49,8%**



Hogares con jóvenes que no  
trabajan ni estudian (ninis; 15-29 años)  
\* **8.971/6,2%**



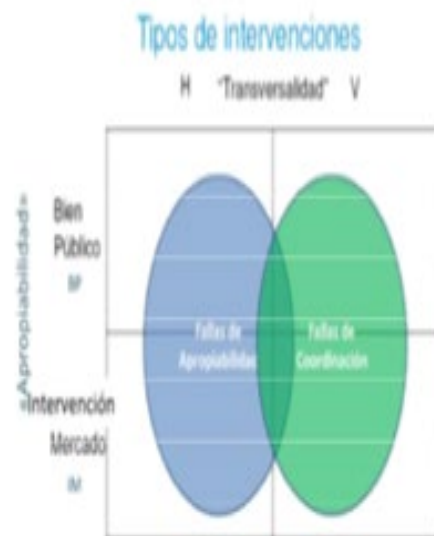
Hogares con hacinamiento  
medio a crítico  
\* **23.096/15,8%**





CONICYT  
Ministerio de  
Educación

Un prototipo en la caja negra: que  
observe la dinámica de la intervención



Graphic Design by Panda Software



**Pedagogía de la Intervención**

**Intereses + Competencias vida autónoma + Conocimiento Digital**

## Construcción del Índice Multidimensional de Efectividad

Finalmente se componen los indicadores en el **Índice Multidimensional de Efectividad (IME)**.

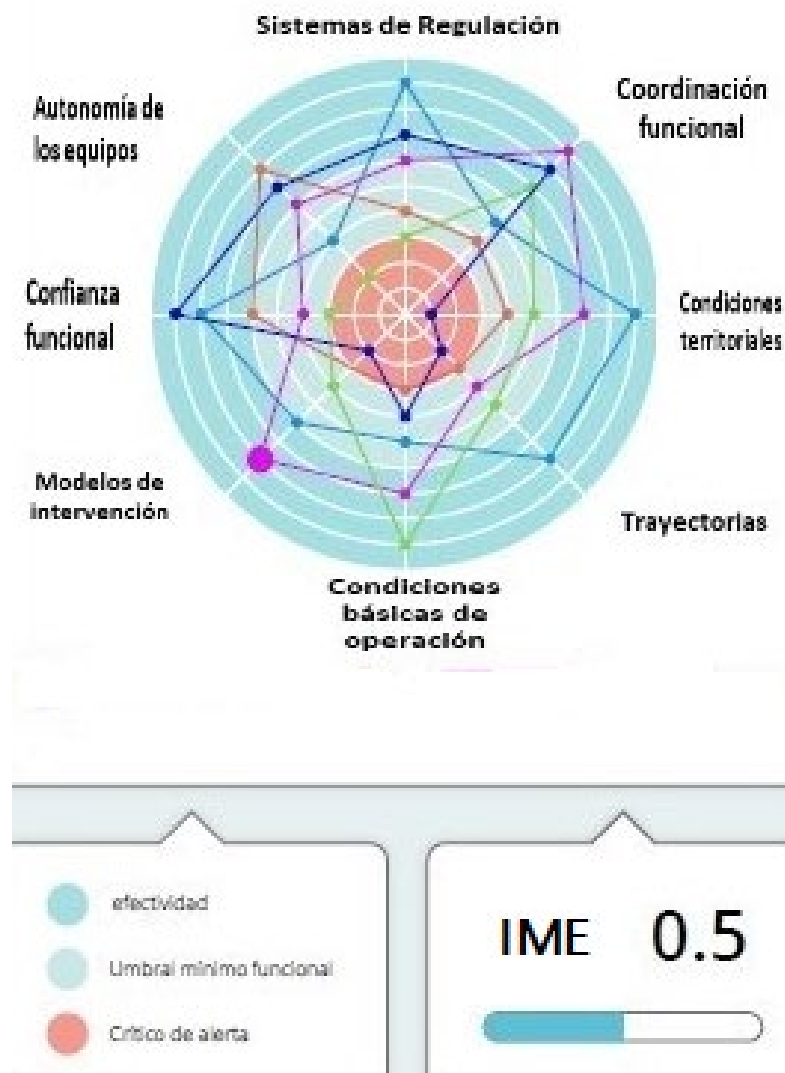


International Civil Service Effectiveness Index

Para esto, se usó el método de componentes principales ya que en esta etapa no es posible calcular el valor del peso factorial de cada una de las dimensiones de análisis.

### 7 VENTAJAS:

- La efectividad ya **no responde a una medición unidimensional**
- Posibilita combinatorias** de dimensiones y subdimensiones
- Permite **monitorear un proceso identificando en series temporales comparadas** avances y retrocesos tanto por dimensión como por subdimensión
- Construye un estándar básico de cumplimiento de gestión** para los programas asociados a un umbral mínimo funcional
- Robustece con evidencias** la toma de decisiones para un plan de mejoras
- Presenta de modo claro los resultados de la gestión** del programa a los diversos stakeholders
- Probabiliza asociatividades entre programas** dentro de una línea programática



- y +

+ y +

**Tc / Mla**

Estructura  
organizacional

Trayectorias consistentes  
Modelos de intervención ajustados  
Condiciones territoriales negativas  
Escasa coordinación funcional

Trayectorias consistentes  
Modelos de intervención ajustados  
Condiciones territoriales positivas  
Mayor coordinación funcional

Estructura  
organizacional  
y gestión

**T- / CF-**

**- Sistemas de regulación organizacional +**  
**- Condiciones básicas de operación +**

**T+ / CF+**

Estructura  
organizacional  
y gestión

Condiciones territoriales negativas  
Escasa coordinación funcional  
Trayectorias inconsistentes  
Modelos de intervención desajustados

Condiciones territoriales positivas  
Coordinación funcional efectiva  
Trayectorias inconsistentes  
Modelos de intervención desajustados

Gestión

- y -

**Ti / MId**

+ y -

- y +

Tc / Mla

+ y +

Probabiliza

condiciones sistémicas

>Autonomía de los equipos

>Confianza funcional

Falla estructura  
organizacional

Efectividad  
estructural y  
de gestión

T- / CF-

- Sistemas de regulación organizacional +  
- Condiciones básicas de operación +

T+ / CF+

Falla estructura  
y gestión

Probabiliza

condiciones sistémicas

-Autonomía de los equipos

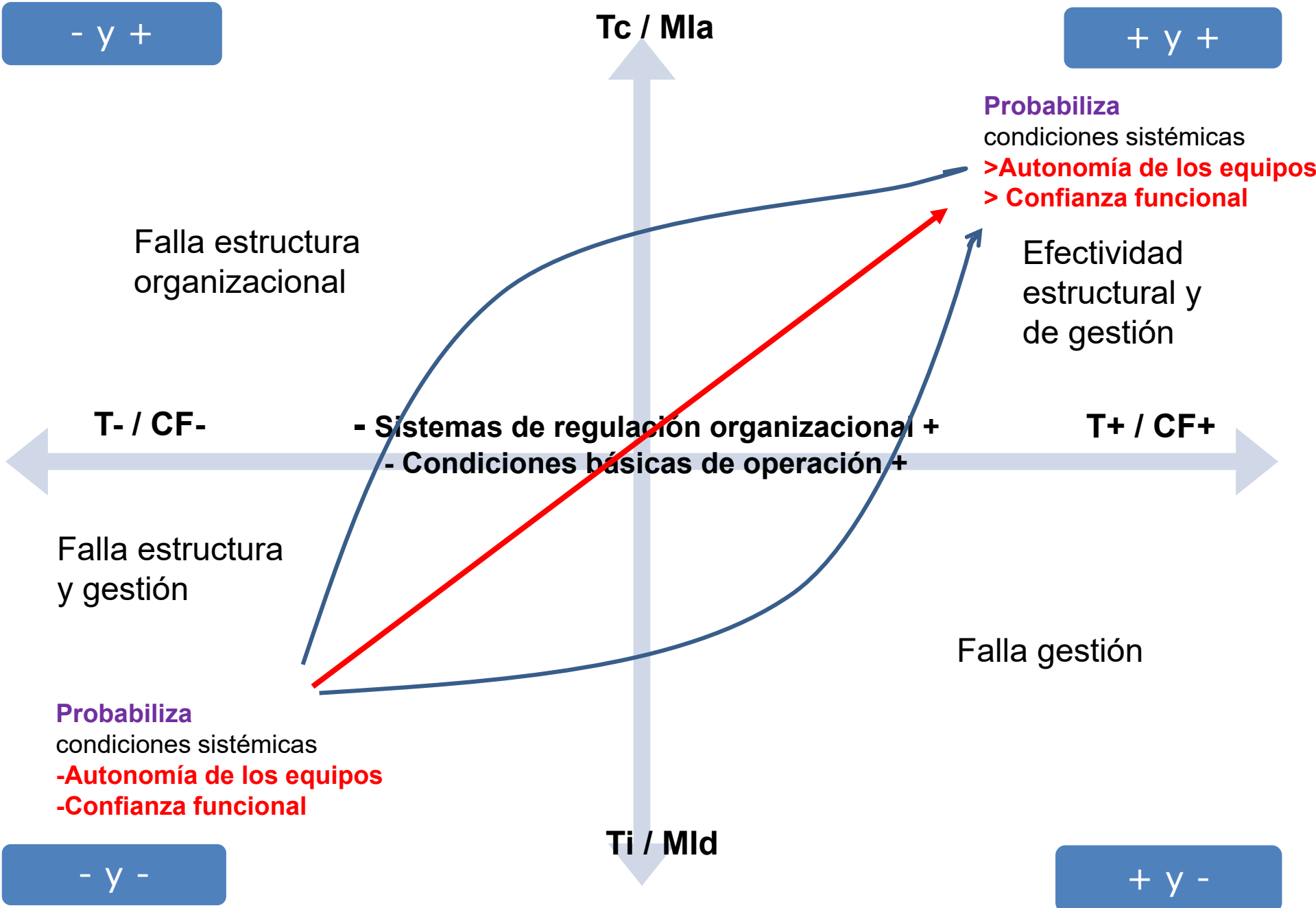
-Confianza funcional

Falla gestión

- y -

Ti / Mld

+ y -



## Construcción de planes de mejora por programa

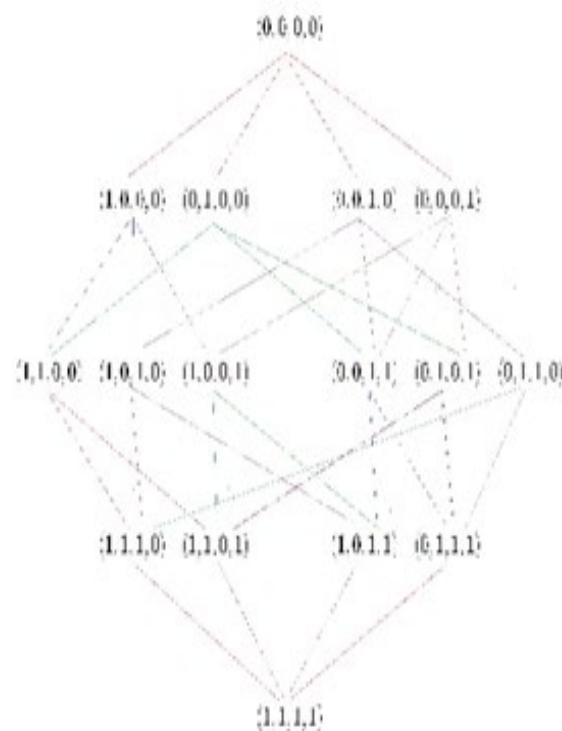
El resultado del Índice Multidimensional de Efectividad (IME) para cada programa constituye la **base de evidencias** desde la cual pensar proyectivamente los planes de mejora.

Su **carácter multidimensional probabiliza la heterogeneidad** en los caminos para mejorar la gestión. Esto es clave, porque hasta ahora la política de infancia busca mejoras homogéneas.

A su vez, como en el IME es posible **aplicar series temporales diferenciadas**, se pueden tener:

- Imágenes sintéticas** de distinto nivel (Nacional, Regional, Local).
- Monitoreo** por dimensión o subdimensión
- Configuración de una **nueva línea de resultado que es base de la siguiente**

### Caminos de mejora



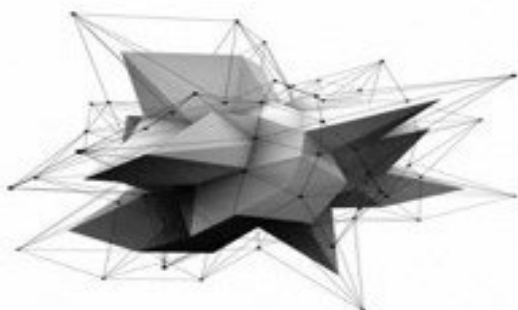
## Dos libros



### INNOVAR DESDE LA FALLA

Aportes de un Sistema de alerta y Efectividad para Programas de Infancia  
Proyecto Fondef N° ID 17 | 10033  
<http://satinfancia.cl>

Teresa Matus / César Mariñez, Editores.



### ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD

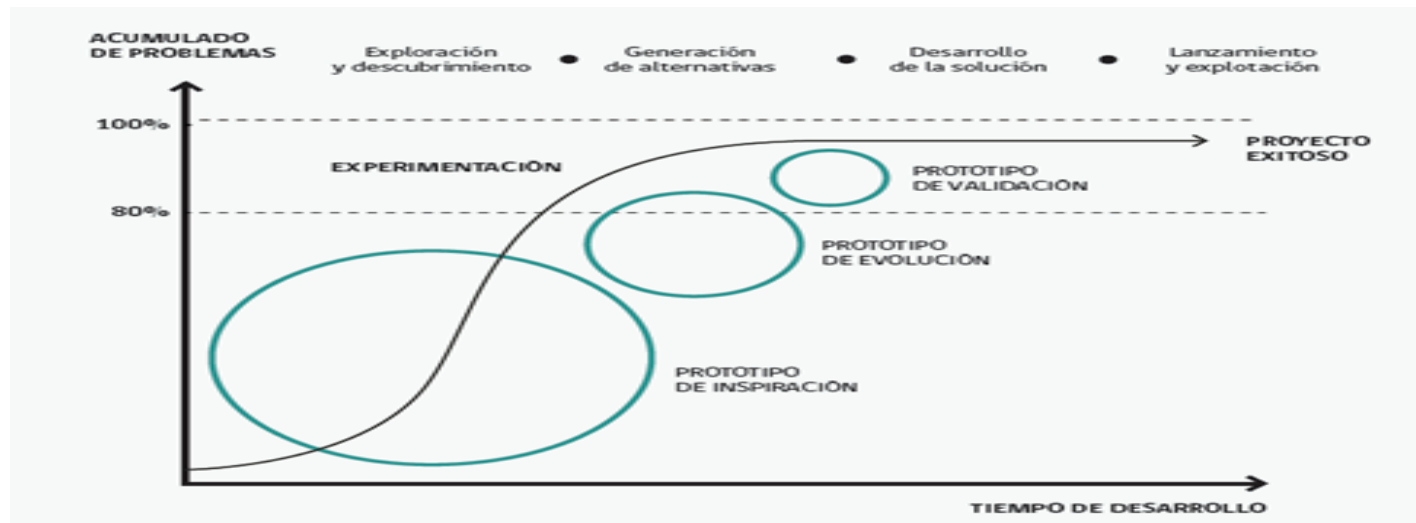
Sistema de medición de Alerta y Efectividad para programas de infancia  
Proyecto Fondef N° ID 17 | 10033  
<http://satinfancia.cl>

Teresa Matus / César Mariñez, Editores.



## Finalización primera etapa y proyección para una etapa 2

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Etapa 1</p> <p><b>Desarrollo de un prototipo a nivel de concepto</b></p>                                                            | <p>Etapa 2</p> <p><b>Desarrollo de un prototipo a nivel de evolución y validación</b></p>                                                                                                       |
| <p>Desarrollar un prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos.</p> | <p>Desarrollo de un prototipo validado del Índice Multidimensional de Efectividad, como sistema de alerta temprana para programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos.</p> |



Fuente: Innova Prototipos, Corfo, <https://www.corfo.cl/sites/cpp/innovacion>

Hoy el prototipo contiene: IME, testeado con programas, está en una plataforma ágil y que permite monitorear programas.

**Agregar valor:** implementar innovando sosteniblemente

Con una dimensión de **evolución** que busca madurar y seguir pensando las fallas programáticas, como un aspecto integral para la innovación en los programas de infancia.

Con una dimensión de **validación** que busca contruir un **Mínimo Producto Viable** (MVP) que permita responder a tres hipótesis críticas.

### Tres hipótesis críticas y soluciones de innovación:

1. Innovación en la cultura organizacional y su impacto en programas de infancia
1. Innovación en la evaluación y medición de resultados.
2. Innovación en la aceleración de oportunidades.

| Hipótesis crítica                                                                                                                                                                                                                  | Situación Actual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Solución de innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Hipótesis crítica 1</b></p> <p><b>Existe insuficiente congruencia entre las formas que adopta la gestión organizacional y la capacitación de los equipos de trabajo, para el logro de mejores niveles de efectividad</b></p> | <p><b>Una formación desacoplada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen múltiples capacitaciones a los equipos de infancia, pero son fragmentadas y acotadas a tópicos.</li> <li>-Están centradas a nivel individual (cursos de actualización, diplomados)</li> <li>-La gestión organizacional sigue su curso y no necesariamente se acopla con la formación de equipos.</li> <li>-En los equipos hay una cierta "desesperanza aprendida" en los límites de su autonomía funcional y, por tanto, su énfasis se coloca en el contenido y cumplimiento de los protocolos de acción.</li> <li>-Es <b>difícil</b> que los equipos de trabajo realicen innovaciones si la gestión organizacional no la potencia.</li> <li>-Hay una <b>cierta resistencia</b> organizacional en los niveles directivos a la innovación (EFM).</li> <li>-Se <b>compite</b> por quien lo hace mejor o peor: el Estado, las empresas, la sociedad civil, las Universidades.</li> </ul> | <p><b>Innovación en la cultura organizacional</b></p> <p><b>Un modelo de gestión de cambio<br/>4ª Hélice<br/>Hacia una cultura de colaboración</b></p> <p>Trabajar con direcciones organizacionales<br/>"early adopters"<br/>COLUNGA + UNIVERSIDAD<br/>SENAME SECRETARIA PROTECCION INFANCIA OPCION</p> <p><b>El producto es un modelo de gestión cambio</b><br/>Si ellos cambian, otros cambiarán.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formar a los equipos de trabajo <b>acopladamente</b> con la innovación organizacional de gestión técnica, al interior de una línea programática</li> <li>-<b>Cambiar formas de trabajo y funciones</b> de los equipos</li> <li>-<b>Ajustar instrumentos y sistemas de registro</b> (Del papel a la introducción de un sistema digital, que aumente confiabilidad y calidad de los datos)</li> <li>-Desarrollar una línea de formación <b>con el IME como línea de base</b>, testeando el cambio y aprendizaje final</li> <li>-Generar en la plataforma del Sat-infancia un <b>apoyo semi presencial de formación</b>, con tecnología de e-learning, que contemple la participación de expertos nacionales e internacionales.</li> </ul> |

| Hipótesis crítica                                                                                                                                                                                                                   | Situación actual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Solución de innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Hipótesis crítica 2:</b></p> <p><b>Las mediciones de resultados en programas de infancia se fundamentan en la noción de niño vulnerable como unidad de análisis y sus evidencias de impacto son siempre a posteriori.</b></p> | <p><b>Una métrica para niños/as vulnerables</b></p> <p>-Tanto el Ministerio de Desarrollo Social a nivel de Chile como el programa Neozelandés del “Ministerio del <b>Niño vulnerable</b>” tienen como unidad de análisis un concepto asociado a la vulnerabilidad infantil.</p> <p>-En la medición del impacto de sus resultados se usa un <b>contrafactual de sujetos</b> (niños/as que participaron vs/ niños/as que no participaron), generando una tabla de riesgos asociados.</p> <p>-La medición adopta un <b>enfoque</b> basado en evidencias (EBP)</p> <p>-La medición de impacto se relaciona con los efectos <b>aposteriori</b> existentes en los niños/as.</p> <p>-Desde allí se calcula la relación <b>costo/efectividad</b></p> | <p><b>Innovación en la medición y evaluación de resultados</b></p> <p><b>Un cisne negro que aparece</b></p> <p>-<b>Invertir</b> la noción de vulnerabilidad aplicándola a las <b>fallas de gestión</b> en el programa como unidad de análisis.</p> <p>-Construir un <b>contrafactual de estándares</b> asociado a una <b>tabla de factores de riesgo</b> de la gestión programática</p> <p>-Construir un <b>algoritmo</b> de estimación del riesgo programático.</p> <p>-<b>Validar</b> el Índice Multidimensional de Efectividad como una <b>forma de evaluar resultados</b></p> <p>-Construir una evaluación de resultados <b>con evidencias</b>, pero no desde el enfoque de EBP</p> <p>-Medir el impacto de la oferta en los resultados, <b>anticipando</b> su potencial de alerta y efectividad</p> <p>-<b>Medir el nivel de costo-efectividad</b> de un programa, considerando su <b>nivel de falla temprana</b></p> |

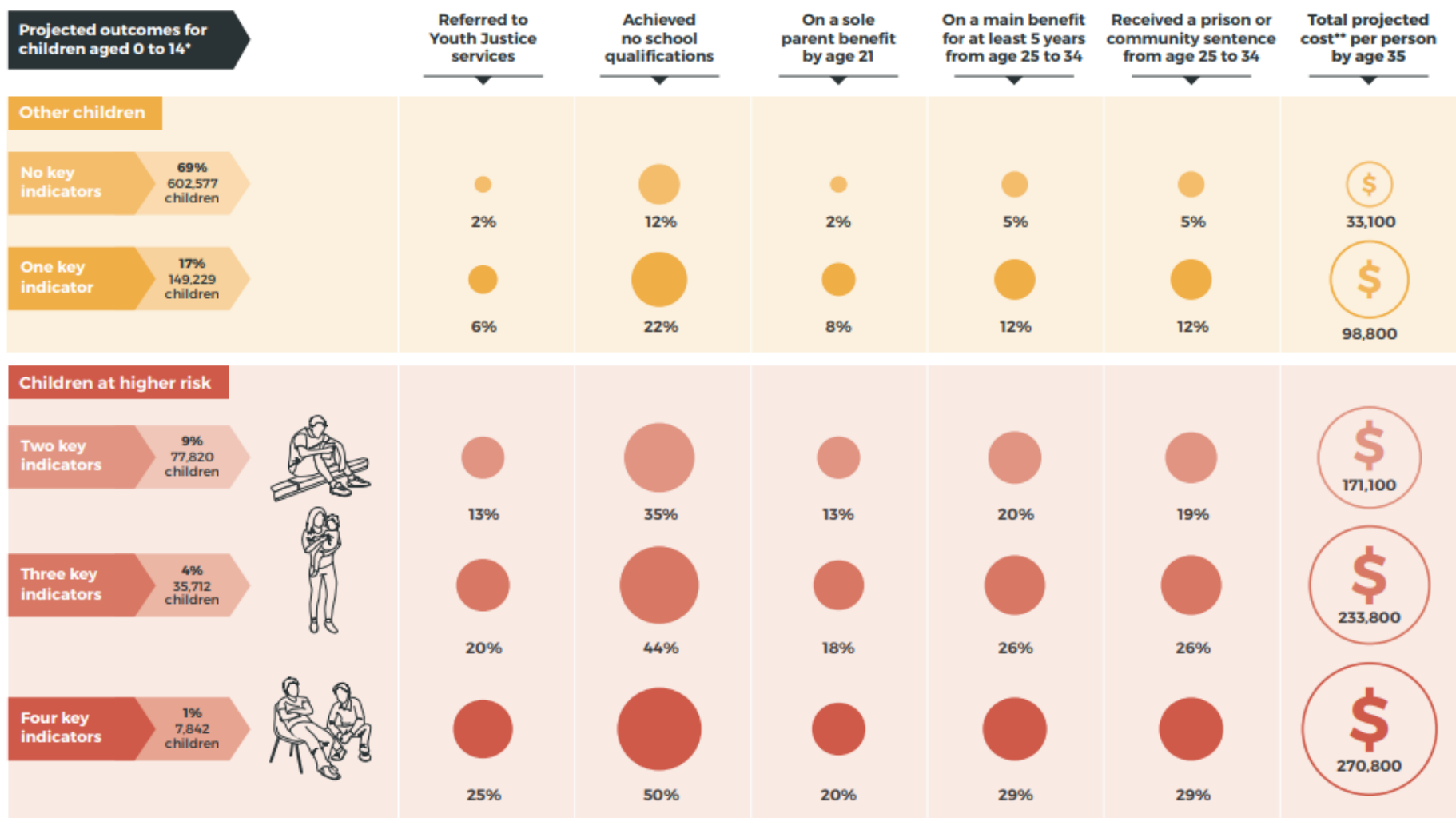
# Key indicators are associated with higher risk of poor future outcomes in life

CHARACTERISTICS OF CHILDREN AT RISK  
The Treasury 2016

Children who have these indicators are more likely to leave school with no qualifications, spend time on a benefit, and to receive a prison or community sentence.

The greater the number of indicators a child has, the more likely this will happen. This analysis focuses on children with two or more of the four indicators (n.b. this is just one way of looking at risk.)

Poor outcomes also lead to greater lifetime government spending. Investing this money earlier could improve these outcomes.



**Validar** el Índice Multidimensional de Efectividad como **forma de evaluar resultados**  
Medir el nivel de costo-efectividad de un programa, considerando su nivel de falla temprana

**Tabla de factores de riesgo de la gestión programática: algoritmo de estimación**

| Factores de riesgo en la gestión programática | 1 año | 2-3 años | Costo programático (en millones de pesos) |
|-----------------------------------------------|-------|----------|-------------------------------------------|
| Hay indicadores combinados de efectividad     | 10%   | 20%      | 2.500                                     |
| Hay indicadores de alerta y de efectividad    | 30%   | 40%      | 8.000                                     |
| Hay indicadores sostenidos de alerta          | 50%   | 60%      | 19.000                                    |



# Imágenes TAE

## Procesos de Evaluación de Alerta y Efectividad



Imagen Sistémica

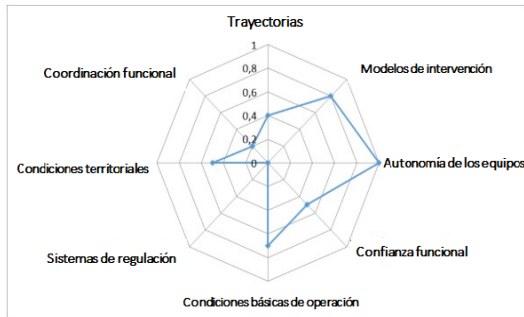


Imagen Cardinal



Imagen Nuclear

INDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD

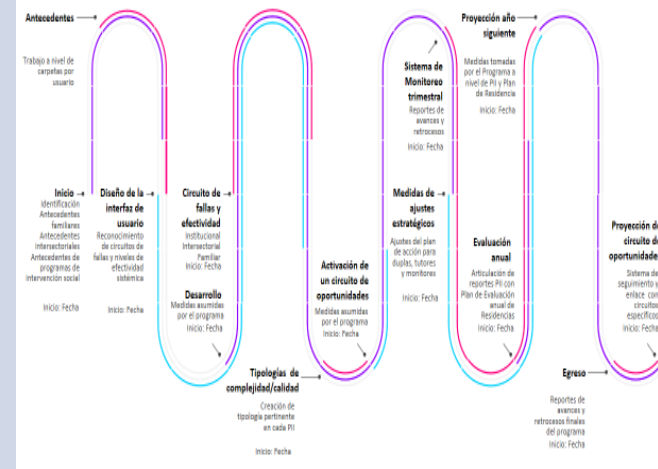


|                                  |     |     |     |
|----------------------------------|-----|-----|-----|
| Trayectorias                     | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| Modelos de intervención          | 0,3 | 0,2 | 0,5 |
| Autonomía de los equipos         | 0,3 | 0,1 | 0,6 |
| Confianza funcional              | 0,2 | 0,4 | 0,4 |
| Condiciones básicas de operación | 0,8 | 0,1 | 0,1 |
| Coordinación funcional           | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| Condiciones territoriales        | 0,2 | 0,1 | 0,7 |
| Sistemas de regulación           | 0,5 | 0,3 | 0,2 |

Bitácora de monitoreo integrada

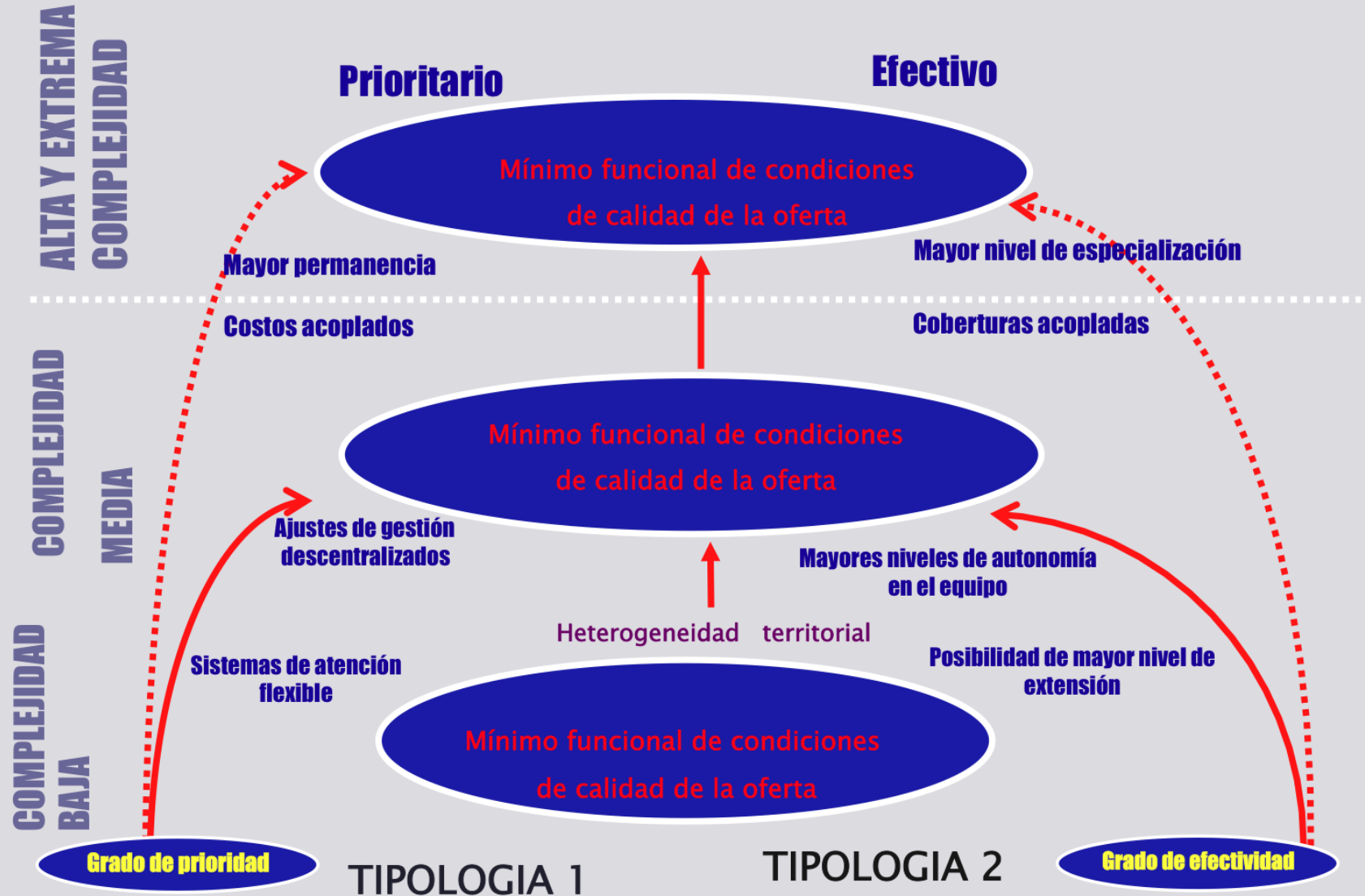


Plan de Intervención Individual (PII) que observe trayectorias



| Hipótesis crítica                                                                                                                                                                                                   | Situación actual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Solución de innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Hipótesis crítica 3:</b></p> <p><b>Los circuitos de oportunidades educacionales para una vida autónoma aún son insuficientes y poco sostenibles para adolescentes que hayan sido institucionalizados.</b></p> | <p><b>¿Y después de la institucionalización qué?</b></p> <p>-Un 40% de población penal adulta fueron adolescentes institucionalizados (Fundación San Carlos de Maipo,2017)</p> <p>-Menos de un 15% de adolescentes institucionalizados ingresan a algún sistema de educación superior.</p> <p>-Menos de un 2% egresan con éxito.</p> <p>-Existen sistemas de selección especial para ingreso a la Educación Superior pero no contienen un dispositivo de monitoreo que aumente la sostenibilidad educativa.</p> <p>-Ya existe una comisión a nivel de Gabinete de Rectoría de la Universidad de Chile, donde está la Dirección de Pregrado y hay una experiencia en Ingeniería.</p> | <p><b>Innovación de Aceleración de Oportunidades Educativas</b></p> <p><b>Un circuito de oportunidades efectivo</b></p> <p>-Efectuar junto a COLUNGA, SENAME, OPCION, SECRETARIA PROTECCION un <b>diagnóstico de intereses y un plan de trabajo pedagógico</b> (PII) para adolescentes institucionalizados.</p> <p>-Construcción junto a la Dirección de Pregrado de la Universidad de Chile, de un <b>dispositivo de monitoreo para adolescentes que hayan sido institucionalizados</b> que aumente su nivel de retención y egreso universitario exitoso.</p> <p>-Generación de un <b>piloto</b> en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.</p> <p>-Tendremos <b>UN acelerador de oportunidades</b> que funcione y que puede impulsar a organizaciones y programas a generar otros circuitos de oportunidad efectivos.</p> |

# Sistema de Protección Social Efectiva



# Plataforma SENAME

[SAT Infancia](#)[Equipo](#)[Avances](#)[Documentos de interés](#)[Publicaciones](#)[Noticias](#)[Seminarios](#)[Contacto](#)



**PROTOTIPO DE ALERTA TEMPRANA**  
para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos.  
PROYECTO FONDEF ID17110033

**SAT de Gestión de programas**  
ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD

Plataforma de monitoreo de fallas y señales de efectividad para programas de infancia acopladas en un Índice Multidimensional de Efectividad (IME)



Sistema de auto-observación para equipos programáticos en ocho dimensiones claves

Iniciar sesión







USUARIO



.....

INICIAR

☒ Recordar

[¿Olvidó su contraseña?](#)



[Regresar a página de inicio](#)