

## RÚBRICAS DE LAS 8 DIMENSIONES DEL ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD

### 1.- Nombre de la dimensión: **Trayectoria**

La dimensión de trayectoria será entendida, diferenciándose de un relato de vida (Lewis 1971, 1973,1976) o de un enfoque biográfico (Cornejo, Mendoza, Rojas, 2008) en tres claves conceptuales:

- Como un **montaje** que permite trabajar con fragmentos que se ensamblan yuxtaponiéndose, produciendo un nuevo orden que ilumina contradicciones y que no se supedita a una lógica lineal (García, 2010; López, 2013). Lo anterior apela a una noción de imagen dialéctica de Benjamin ante las crisis sistémicas, donde es posible atrapar la significación de lo social en lo cotidiano (Sarlo, 2007).
- Como una **operatividad temporalizada** entendida como la dinámica de variación, selección y reestabilización (León, 2012). Esta herramienta requiere de un sistema que se auto observa, ya que es característico de la sociedad moderna aplazar eso que no puede ver (Lumhann, 2007).
- Como **travesías nómades** destinadas a cambiar de sentido y dirección, pasando de trayectorias lineales a travesías en zigzag, mediante proyectos fluctuantes y redes en constante recomposición (Bolstanski y Chiapello, 2002; Longa, 2010).

Desde estos análisis emergen tres dimensiones dinámicas: los antecedentes históricos de niños/as, una interpretación que permita observar los circuitos de fallas y/o niveles de efectividad sistémica y la posibilidad de emergencia de circuitos de oportunidad según tipologías de complejidad/calidad de las ofertas.

#### Subdimensión 1: Antecedentes

Constituyen una primera dimensión entendida como las condiciones anteriores del niño/a o adolescente a la llegada al programa actual y contiene sus historiales descriptivos acerca de materias claves para el establecimiento de una línea de base en el plan de desarrollo individual. Sassier plantea un efecto de estigmatización a partir de categorizar a los seres humanos según una identificación con las carencias, con una condición de vulnerabilidad; ya que estarían inhabilitados para pensar el futuro de otro modo dinámico. Esto se vuelve crítico cuando se entiende que las dificultades son más bien de orden técnico y organizacional (Sassiers, 2004). En relación a lo anterior, ya en los orígenes del Trabajo Social, Richmond sostenía la importancia de relación de las trayectorias de los sujetos y las formas de atención de los servicios sociales: “los dos tipos de comprensión, comprensión de la individualidad y comprensión del medio social y la respuesta de los servicios; deben ser considerados simultáneamente, ya que solamente por su combinación se revela esa trayectoria” (Richmond, 1977). Por eso Lera va a sostener que: “si tenemos en cuenta que nuestras intervenciones se construyen en situaciones cuya característica es la desigualdad, se hace necesario estar alerta para no desplazarnos hacia posiciones donde se desprevee toda responsabilidad a los sistemas, cayendo en formas tutelares o cargando en el sujeto toda la responsabilidad de su destino (Lera, Genolet,Rocha, Schoenfeld, Guerreira, Bolcatto; 2007: 37). De allí que: “apelar a las trayectorias puede resultar un insumo fértil para la intervención profesional con el horizonte puesto en prevenir, anticipar y afianzar procesos singulares inscriptos en tramas sociales. Por eso constituye un dispositivo importante a ser tenido en cuenta a la hora de pensar y diseñar intervenciones” (Lera, Genolet, Rocha, Schoenfeld, Guerreira, Bolcatto; 2007: 39). El movimiento que emprende el agente, en este caso los equipos programáticos, tiene que ser observado como un conjunto de decisiones que se asumen a través del tiempo. Entendiendo que ellas son definidas a partir de las relaciones entre otros sistemas, frente a una serie de instituciones y que dicho movimiento deja marcas (Sotelo, 2016) que asumen su materialidad en las trayectorias institucionales de niños/as.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Faltan antecedentes del niño/a o adolescentes, no están todas las descripciones, hay vacíos en la digitalización o están en múltiples formatos y no todos los antecedentes están actualizados.	Todos los antecedentes del niño/a o adolescentes están descritos, digitalizados y actualizados, aunque faltan algunos análisis del significado de estos antecedentes para el actual programa.	Están descritos, digitalizados, actualizados y analizados todos los antecedentes con que el niño/a o adolescente llega al programa y se trabajan sus implicancias como línea de base para el actual plan de desarrollo individual.
Intervalo: 0-0,49	Intervalo: 0,5 – 0,75	Intervalo: 0,76 - 1,0
<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/expediente del usuario</li> <li>- Plan de intervención individual</li> <li>- Reportes</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/expediente del usuario</li> <li>- Plan de intervención individual</li> <li>- Reportes</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/expediente del usuario</li> <li>- Plan de intervención individual</li> <li>- Reportes</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>

<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanto en la identificación de datos del niño/a, su familia, sus inserciones institucionales, sus planes de intervención anteriores, su nivel de logro educacional, su estado de salud física y mental, sus resoluciones jurídicas y su actual diagnóstico psicosocial <b>hay serios vacíos de información, que no se pueden actualizar</b> y que dificultan poder contar con una línea de base confiable. 0 pts.</li> <li>2. Existen <b>múltiples formatos y sistemas de registro</b> manual, digital, documentos jurídicos o de salud, datos administrativos, que están compilados en un expediente <b>pero que no cuenta con un sistema de acoplamiento digital</b>. 0 pts.</li> <li>3. La dificultad de articulación son los <b>vacíos de información histórica</b>, ya que el equipo del programa <b>no tiene cómo acceder o actualizar esos registros</b>. Por tanto, <b>sólo se considera parcialmente</b> en el Plan de Intervención Individual. 0 pts.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanto en la identificación de datos del niño/a, su familia, sus inserciones institucionales, sus planes de intervención anteriores, su nivel de logro educacional, su estado de salud física y mental, sus resoluciones jurídicas y su actual diagnóstico psicosocial <b>hay fallas de actualización remediables</b> que dificultan poder contar con una línea de base confiable. 1 pto.</li> <li>2. Existen <b>múltiples formatos</b>, pero todos ellos son <b>acoplables en un solo sistema de registro digital</b>. 1pto.</li> <li>3. Se intenta articular, <b>actualizando los datos más importantes</b> que faltan en la carpeta y considerando <b>el mayor nivel posible</b> de antecedentes históricos para configurar un nivel de efectividad del Plan de Intervención Individual. 1pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanto en la identificación de datos del niño/a, su familia, sus inserciones institucionales, sus planes de intervención anteriores, su nivel de logro educacional, su estado de salud física y mental, sus resoluciones jurídicas y su actual diagnóstico psicosocial <b>hay datos fundados en evidencias</b> que nos permiten contar con una línea de base confiable. 2 pts</li> <li>2. Existe <b>un formato digital acoplado, con niveles de acceso diferenciado según función, integrado y oportuno</b>. 2pts.</li> <li>3. Los antecedentes históricos de la carpeta individual del niño/a o adolescente <b>se usan íntegramente y constituyen un factor clave</b> en la configurar un nivel de efectividad del Plan de Intervención Individual. 2 pts.</li> </ol>
<p><b>Regla de puntaje 0 a 1</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 2 a 3</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 4 a 6</b></p>
<p><b>Explicación descriptiva del contenido de los indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Identificación:</b> nombre, número de RUT, fecha y lugar de nacimiento, domicilio de origen, n° de hermanos, nombre del padre y de la madre.</li> <li>2. <b>Antecedentes Familiares:</b> nivel educacional, laboral de padres y hermanos, características del domicilio, antecedentes relevantes de los miembros de la familia.</li> <li>3. <b>Antecedentes Intersectoriales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escolaridad: nivel de curso, fluidez del cursado, lugar y nombre de las escuelas, notas, reportes escolares, intereses detectados, nivel de lecto escritura alcanzado.</li> <li>-Salud: enfermedades más importantes, lugares de atención, medicamentos frecuentes, duración de los tratamientos.</li> <li>- Jurídicos: existencia de litigios, presentaciones al tribunal, causas, resolución de ellas, juzgados a los que se presentó, sentencias existentes, causas o trámites pendientes.</li> <li>-Redes comunitarias: participación en agrupaciones territoriales diversas</li> <li>- Otros antecedentes</li> </ul> </li> <li>4. <b>Antecedentes de Programas de intervención social en infancia:</b> nombre del programa, razón de ingreso, tiempo de permanencia, traslados, situación de egreso, reportes asociados</li> <li>5. <b>Otros antecedentes:</b> que sean relevantes para el Plan de Intervención Individual</li> </ol>		

### Subdimensión 2: Circuito de fallas y efectividad sistémicas

Una condición para trabajar una línea de base en un plan de intervención individual es una interpretación fundada en evidencias de los niveles de falla y efectividad sistémicas en la trayectoria del niño/a o adolescente. Esta subdimensión cruza las trayectorias institucionales de niños/as con los circuitos de fallas y efectividad sistémicas (Sotelo, 2016; Bersezio, 2016). El sentido de observar esta especie de desencantamiento sistémico es conseguir la interrupción del daño y la medición del nivel de falla y efectividad. Es en el shock del descubrimiento del montaje donde es posible observar las trayectorias de los niños, como circuitos de fallas sistémicas. Benjamin describe esta técnica del siguiente modo: “Método de trabajo: el montaje. No tengo nada que decir. Sólo que mostrar. No haré nada valioso, ni me apropiaré de ninguna fórmula profunda. No quiero inventar trayectorias, ni vida; sino dejarles alcanzar su derecho de la única manera posible: empleándolas” (Benjamin, 2005). De esta forma, el montaje ya no es sólo un dispositivo estético sino una herramienta de primer orden, que levanta construcciones ensambladas con elementos pequeños, confeccionadas con un perfil neto y cortante. Descubriendo entonces en el momento temporal singular, el cristal del acontecer social (López, 2013).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
En los antecedentes de la trayectoria del niño/a o adolescente <b>no se observan ni se reconocen fallas y niveles de efectividad en los sistemas institucionales</b> de operación en el plan individual de intervención.	En los antecedentes de la trayectoria del niño/a o adolescente <b>se reconocen fallas básicas y niveles de efectividad mínimos</b> en los sistemas institucionales de operación en el plan individual de intervención.	En los antecedentes de la trayectoria del niño/a o adolescente <b>se reconoce un circuito de fallas y niveles de efectividad sistémicas y se trabaja en el plan de intervención individual la interrupción del daño y un proceso específico de reparación, pertinente, oportuno y de calidad.</b>
<b>Intervalo: 0-0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5 – 0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76 -1,0</b>
<b>Fuentes de verificación</b> - Carpeta/expediente del usuario - Plan de intervención individual. Reportes	<b>Fuentes de verificación:</b> - Carpeta/expediente del usuario - Plan de intervención individual. Reportes	<b>Fuentes de verificación:</b> - Carpeta/expediente del usuario - Plan de intervención individual. Reportes
<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Dirección del programa	<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Dirección del programa	<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Dirección del programa
<b>Indicadores:</b>  1. En el Plan de Intervención Individual <b>no se observa ni se reconoce un análisis de las fallas de los sistemas anteriores</b> existentes en la trayectoria institucional y programática de ese niño/a o adolescente. 0 pts. 2. No existe una <b>referencia explícita</b> al concepto de interrupción del daño en el Plan de Intervención Individual. 0 pts. 3. <b>No existe ni observación ni medición de efectividad</b> de los programas anteriores en los cuales ha sido institucionalizado el niño/a o adolescente. 0 pts	<b>Indicadores:</b>  1. En el Plan de Intervención Individual <b>se observan algunas fallas de los sistemas anteriores existentes</b> en la trayectoria institucional y programática de ese niño/a o adolescente. <b>Se consideran parcialmente</b> como elementos sobre los cuales se puede intervenir en la actualidad. 1 pto. 2. Si bien se hace referencia genérica a la importancia de interrumpir el daño, <b>no quedan claras las formas en que se trabaja para ello</b> en el Plan de Intervención Individual. 1pto. 3. <b>Existen referencias</b> a la interrupción del daño y en el Plan de Intervención Individual <b>se proponen medidas básicas</b> frente a uno o dos ejes centrales de trabajo que involucran la interrupción del daño. 1 pto. 4. Se tiene una <b>referencia genérica de los impactos positivos</b> de algunos programas anteriores en los cuales ha sido institucionalizado el niño/a o adolescente, pero <b>no se cuenta con una medición específica de ellos.</b> 1pto	<b>Indicadores:</b>  1. En el Plan de <b>Intervención Individual existe un análisis de la trazabilidad de las fallas de los sistemas anteriores</b> en la trayectoria institucional y programática de ese niño/a o adolescente. Por tanto, existe un <b>fundamento de evidencias</b> sobre el que se configura la intervención actual. 2 pts. 2. Existe un <b>análisis específico</b> en relación a las formas de trabajar para la interrupción del daño y en el Plan de Intervención Individual se toman medidas, como parte de una <b>agenda de intervención priorizada y congruente.</b> 2 pts 3. El nivel de efectividad alcanzado por las intervenciones anteriores al actual programa, <b>se encuentra observado y medido en su efectividad.</b> 2 pts
<b>Regla de puntaje 0 a 2</b>	<b>Regla de puntaje 3 a 4</b>	<b>Regla de puntaje 5 a 6</b>

**Explicación descriptiva del contenido de los indicadores:**

**1. Trayectoria institucional en programas sociales de infancia del niño/a o adolescente:** tiempo de permanencia, traslados, informes realizados por diversas instituciones. Evaluación y reportes del nivel de fallas y/o efectividad alcanzados. Como ingresa y en qué condiciones sale. Nivel de coordinación/descoordinación, nivel de pertinencia y calidad de esas ofertas

**2. Trayectoria intersectorial:**

-Educativas: Retraso, Deserción escolar, niveles de avance, notas, conductas destacables o reprobables. Intereses y habilidades del niño/a o adolescente.

-Salud: Enfermedades y sistema de tratamiento, tipos de atención, tipos de medicación, duración de los tratamientos, resultados específicos de ellos en la salud del paciente. Fallas y/o niveles de efectividad en la atención de salud: mejoría o nivel de empeoramiento de condiciones de salud mental y física.

- Niveles jurídicos de acción: Existencia de litigios, presentaciones al tribunal, causas, resolución de ellas, juzgados a los que se presentó, sentencias existentes, causas o trámites pendientes.

- Nivel de coordinación/descoordinación, nivel de pertinencia y calidad de esas ofertas

**3. Trayectoria familiar:** motivos de ingreso a los programas derivados de situaciones familiares, vulneraciones ocasionadas al interior de la familia, tipo de trabajo realizado con la familia del niño/a o adolescente desde programas sociales, tipos y pertinencia de las medidas adoptadas. Variación y fortalezas familiares con que se cuenta.

**4. Medidas asumidas por el actual programa:** establecimiento de una línea de base, tipo, pertinencia y calidad de medidas adoptadas en relación al niño/a o adolescente, a su familia y a la relación con programas intersectoriales.

**Subdimensión 3: Circuito de oportunidades según tipologías de complejidad/calidad**

Una dimensión clave en el plan de intervención individual es la generación de un circuito de oportunidades, pensado en una proyección temporal adecuada y que responda con efectividad a una clasificación por tipologías de complejidad y su relación con los niveles de calidad de las ofertas específicas. El giro consiste en pasar de planes homogéneos a planes diferenciados por niveles de complejidad. En Benjamin se puede entender como un conjunto de posibilidades no realizadas y de esperanzas incumplidas. Se parte desde ellas y se piensa en su transformación por medio de la emergencia de oportunidades pertinentes y pensadas en forma personalizada (Benjamin, 1987). De esta forma, el concepto de trayectoria concibe al tiempo y al espacio como un escenario de posibilidades abiertas (Gómez, 2013). En Luhmann, lo anterior consiste en poner en marcha el modo funcional de su diferenciación, describiendo no como carencia o desviación de la norma las trayectorias de los niños/as, sino como un entorno que condiciona sus desarrollos (Mascareño, Guell, Bustamante, Cadenas, 2012). En consecuencia, desde ambas perspectivas, es posible hacer emerger oportunidades: en la teoría crítica como observación de los sistemas colonizados del mundo de la vida. En teoría de sistemas contextuales como la libertad que se asoma en forma de contingencia. Ahora bien, no da igual cualquier circuito de oportunidades, ya que el fundamento de los derechos humanos y una perspectiva de género son indispensables tanto como un horizonte normativo (Habermas, 1989) o como el fundamento último de la contingencia (Luhmann, 2007).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
En el plan individual del niño/a o adolescente <b>no se activa un circuito de oportunidades presente y futura que diga relación con la trayectoria y que resulte pertinente</b> según una tipología de relación complejidad/calidad de sus ofertas específicas.	En el plan individual del niño/a o adolescente <b>se activa un circuito de oportunidades presente y futura a nivel de las ofertas territoriales establecidas</b> que dicen relación con la trayectoria y que resulte pertinente según una tipología de relación complejidad/calidad de sus ofertas específicas.	En el plan individual del niño/a o adolescente <b>se activa un circuito de oportunidades presente y futura que traspasa las ofertas territoriales establecidas y se abre a soluciones personalizadas y pertinentes</b> según una tipología de relación complejidad/calidad de sus ofertas específicas.
Intervalo: 0-0,49	Intervalo: 0,5 – 0,75	Intervalo: 0,76 -1,0
<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/expediente del usuario</li> <li>- Plan de intervención individual</li> <li>- Reportes</li> <li>- Convenios o acuerdos de colaboración</li> <li>- Gestión de Soluciones personalizadas</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/expediente del usuario</li> <li>- Plan de intervención individual</li> <li>- Reportes</li> <li>- Convenios o acuerdos de colaboración</li> <li>- Gestión de Soluciones personalizadas</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/expediente del usuario</li> <li>- Plan de intervención individual</li> <li>- Reportes</li> <li>- Convenios o acuerdos de colaboración</li> <li>- Gestión de Soluciones personalizadas</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>

<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el Plan de Intervención Individual, <b>no hay una relación explícita entre el circuito de oportunidades y los niveles involucrados de complejidad</b> de la gestión y condiciones de calidad. 0 pts.</li> <li>2. En el Plan de Intervención Individual, <b>no hay una descripción específica de un circuito de oportunidades ni cómo se va a trabajar para lograrlo.</b> 0pts</li> <li>3. Los intereses del niño/a o adolescente <b>no son del todo conocidos y, por tanto, no se consideran</b> en forma explícita en el Plan de Intervención Individual. 0pts</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el Plan de Intervención Individual, <b>una relación genérica entre el circuito de oportunidades y los niveles involucrados de complejidad</b> de la gestión y condiciones de calidad, pero que <b>no se plasma en una agenda de trabajo específica.</b> 1 pts.</li> <li>2. Las oportunidades descritas en el Plan de Intervención Individual, se <b>refieren más bien a un accionar cotidiano y factible dentro del actual programa de trabajo.</b> 1 pts.</li> <li>3. Los intereses del niño/a o adolescente se consideran importantes, pero <b>no hay un trabajo explícito que de cuenta de ellos</b> y se transforme en <b>estrategias pedagógicas</b> definidas en el Plan de Intervención Individual. 1 pts.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el Plan de Intervención Individual, <b>hay una relación explícita entre el circuito de oportunidades y los niveles involucrados de complejidad</b> de la gestión y condiciones de calidad, que <b>se expresa en una agenda de trabajo priorizada y oportuna.</b> 2 pts.</li> <li>2. Las oportunidades descritas en el Plan de Intervención Individual están <b>priorizadas</b> considerando <b>opciones estratégicas que traspasan el egreso</b> del niño/a o adolescente del actual programa. 2 pts.</li> <li>3. Los intereses del niño/a o adolescente <b>son reconocidos en forma explícita y específica</b> en el desarrollo de un circuito de oportunidades; por tanto, se traducen en <b>estrategias pedagógicas claras y definidas</b> del Plan de Intervención Individual. 2 pts.</li> </ol>
<p><b>Regla de puntaje 0 a 1</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 2 a 3</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 4 a 6</b></p>
<p><b>Explicación descriptiva del contenido de los indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Intersectoriales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Educativas</li> <li>-Salud</li> <li>- Niveles jurídicos de acción</li> <li>- Redes comunitarias</li> <li>- Otras oportunidades</li> </ul> </li> <li><b>2. Familiares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reunificación familiar</li> <li>-Familia de acogida</li> <li>-Trabajo con un adulto significativo dentro o fuera del sistema familiar</li> <li>-Otras oportunidades de fortalecimiento</li> </ul> </li> <li><b>3. Oportunidades del actual programa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cotidianas</li> <li>-Habilidades blandas</li> <li>-Trabajo en áreas específicas de fortalecimiento de intereses</li> <li>-Generación de un proceso de fortalecimiento para la autonomía</li> <li>-Oportunidades para el desarrollo de una vida independiente</li> </ul> </li> <li><b>4. Otras oportunidades relevantes según los intereses del niño/a o adolescente</b></li> </ol>		

#### Bibliografía:

- Benjamin, Walter (1987) Dirección Unica. Editorial Alfaguara, Madrid.
- Benjamin, Walter (2005) El libro de los pasajes. Editorial AKAL, Madrid.
- Bersezio, María Eugenia (2016) Los relatos salvajes de la intervención social: hacia una política de la interrupción. En: Innovación Social Efectiva Coord. Fabiola Cortez-Monroy y Teresa Matus. Editores Libros de Mentira, Santiago, Chile Págs 145 a 155
- Bertaux, Daniel (1996) Historia de casos de familia como método para la investigación de la pobreza. Revista Sociedad, cultura y política. Vol I Buenos Aires, Argentina.
- Cornejo, Marcela, Mendoza, Francisca, Rojas, Rodrigo (2008) La investigación con relatos de vida: pistas y opciones del diseño metodológico. Revista Psykhé. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Faez, Joselyn, Fuentes, Susan, León, Colomba, Urria, Consuelo, Vega, Polette (2019) Cuando las fallas son sistémicas: otra memoria para Lissette, Ambar y Ariel. En: Innovar desde la Falla. Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos. Editores: Matus, Teresa y Mariñez, Cesar. Editorial Ril, Santiago de Chile.
- García, Luis (2010) Alegoría y Montaje: el trabajo del fragmento en Walter Benjamin. Constelaciones. Revista de teoría crítica. Nº 2 Págs. 158 – 185.
- Ginzburg, Carlo (1987) O queijo ê os vermes. Companhia das Letras. São Paulo, Brasil.
- Ginzburg, Carlo (2010) El hilo y las huellas. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina.
- Gomez, Edgar (2013) Trayectorias sobre ruedas: un ensayo visual sobre los carritos de supermercados en la ciudad. Vol 2 nº2 Criatividade e protagonismo indígenas. Journals.openedition.org Págs. 129-136.
- Foucault, Michel (1976) Yo Pierre Riviere, habiendo degollado a mi madre, a mi hermana y a mi hermano. Un caso de parricidio del siglo XIX presentado por Michel Foucault. Tusquets Editores, Barcelona.
- Habermas, Jürgen (1989) Teoría de la Acción Comunicativa. Editorial Taurus, Madrid.
- Leon, Paulo (2012) Luhmann: examen de sus ideas sobre el oficio de historiador. Revista Historia y Grafía nº 39 México.
- Lera, Carmen, Genolet Alicia, Rocha Verónica, Schoenfeld, Zunilda, Guerreira, Lorena y Bolcatto, Silvina (2007) Trayectorias: un concepto que posibilita pensar y trazar otros caminos en las intervenciones profesionales del Trabajo Social. Revista Cátedra Paralela nº 4.
- Lewis, Oscar (1969) La vida. Una familia puertorriqueña en la cultura de la pobreza: San Juan y Nueva York. Editora Americana, Lago Tangañica, México.
- Lewis, Oscar (1971/1973) Una muerte en la familia Sanchez. Seguido por: Los hijos de Sanchez. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Lewis, Oscar (1976) La antropología de la pobreza. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Lopez, Nicolás (2013) El principio de montaje en Walter Benjamin. Revista Lindes nº 6 Buenos Aires, Argentina.
- Longa, Francisco (2010) Trayectorias e historias de vida: perspectivas metodológicas para el estudio de las biografías militantes. VI jornadas de Sociología. Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Luhmann, Niklas (2007) La sociedad de la sociedad. Editorial Herder. Universidad Iberoamericana.
- Mascareño, Aldo, Güell, Pedro, Bustamante, Gonzalo, Cadenas, Hugo (2012) Dossier especial: A través de los lentes de Luhmann. Comentarios al libro Durch Luhmanns Brille. Revista MAD nº 26 Págs. 54 – 69. Universidad de Chile.
- Matus, Teresa, Kaulino, Adriana, Urquieta, María Antonieta, Cortez-Monroy, Fabiola, Mariñez, César (2018) Lógicas de auto observación de la falla para una innovación efectiva. Revista MAD nº 28 Págs. 1 – 21
- Richmond, Mary (1977) Caso Social Individual. Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- Sarlo, Beatriz (2007) Verdad en los detalles. En: Siete ensayos sobre Walter Benjamin. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, Pág. 37
- Sassier, M. (2004) La exclusión no existe, yo la encontré. En: Karsz, Saúl. La exclusión: bordeando sus fronteras. Definiciones y Matices. Editorial Gedisa, España.
- Sotelo, Lucrecia (2016) Trayectorias de sentido: discusión teórica metodológica. Actas de periodismo y comunicación Vol 2 nº 1. Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Vargas, Mariela (2012) El problema del tiempo histórico y la imagen dialéctica en Walter Benjamin. Revista Latinoamericana de Filosofía (Versión On-line ISSN 1852-7353

## 2.- Nombre de la dimensión: **Modelo de Intervención**

El **modelo de intervención** refiere a una construcción fundada en referentes conceptuales mediante la que se “formalizan procesos específicos y, bajo determinados supuestos lógicos, los caminos y orientaciones particulares de la acción profesional, a través de objetivos y resultados que delimitan los campos de experiencia” (López et al., 2009: 341 citado por Muñoz, 2014, p.426). Existen dos ejes prioritarios en la atención social hoy: una perspectiva de derechos y una opción por una perspectiva de género (ACHNU 2017, INDH 2017, Muñoz y Abarca 2016, Arias, 2015). Las tipologías de complejidad suponen una observación de la multiplicidad de la contingencia y los límites de su operación (Matus, 2012). La noción de modelo de intervención integra las sub dimensiones enfoque y tipologías de complejidad, instrumentos y momentos de la intervención.

### Subdimensión 1: Enfoque y tipologías de complejidad

Alude a la(s) perspectiva(s) conceptual(es) desde la que se construye el modelo de intervención.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
El enfoque de intervención <b>no permite intervenir en la complejidad establecida</b> en los objetivos del programa, en el plan de intervención individual y en objetivos complementarios ni directamente, ni utilizando las redes. <b>No existe una tipología de complejidad</b> que oriente los PII.	El enfoque de intervención <b>permite abarcar algunos aspectos básicos de la complejidad establecida</b> en los objetivos del programa, en el plan de intervención individual y en objetivos complementarios, directamente o a través de las redes, pero no contiene una perspectiva sistémica del caso. <b>Hay una tipología de complejidad desjustada</b> para orientar los PII.	El enfoque de intervención <b>permite abarcar la complejidad establecida</b> en los objetivos del programa, en el plan de intervención individual y en objetivos complementarios que incrementan el bienestar del NNA, directamente o a través de redes. Lo anterior es <b>consistente con una tipología de complejidad para orientar los PII</b> .
<b>Intervalo: 0-0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5-0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76-1,0</b>
<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>
<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El enfoque de intervención asumido por el programa <b>no contempla el abordaje y monitoreo de situaciones críticas</b> en la gestión. 0 ptos.</li> <li>2. <b>No existe una tipología de niveles de complejidad de la gestión</b> del programa. 0 ptos.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El enfoque de intervención asumido por el programa <b>contempla el abordaje y monitoreo de situaciones críticas básicas</b> en la gestión. 1 pto.</li> <li>2. <b>Existe un reconocimiento de niveles diferenciados de complejidad en la gestión</b> del programa, pero éstos no se expresan en una tipología. 1 pto.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El enfoque de intervención asumido por el programa <b>contempla el abordaje y monitoreo de situaciones críticas básicas y emergentes</b> en la gestión. 2ptos.</li> <li>2. <b>Existe una tipología de niveles de complejidad de la gestión</b> del programa que orienta claramente las estrategias y metas de la intervención. 2 ptos.</li> </ol>
<b>Regla de puntaje 0</b>	<b>Regla de puntaje 1 a 2</b>	<b>Regla de puntaje 3 a 4</b>

## Subdimensión 2: Los Instrumentos

Refieren a los soportes documentales que dan sustento a la intervención social (Lázaro, Rubio, Juárez, Martín y Paniagua, 2007). Sin embargo, no son una mera recogida y análisis de datos, sino que se insertan en el marco de teorías, como consecuencia, de las opciones conceptuales y metodológicas que realiza el programa y del contexto donde se utilizan (Aguar & Méndez, 2016).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p><b>El programa contempla el uso de instrumentos</b> (por ejemplo, informes de profundización diagnóstica, registro de atenciones, planes de intervenciones, fichas de seguimiento, protocolos de ingreso y evaluación, etc.) que posibilitan conducir la intervención <b>pero ellos están desajustados en relación a la complejidad del caso.</b></p>	<p><b>El programa cuenta con instrumentos</b> (por ejemplo, informes de profundización diagnóstica, registro de atenciones, planes de intervenciones, fichas de seguimiento, protocolos de ingreso y evaluación, etc.) que posibilitan conducir la intervención, aportando al logro de objetivos y a su efectividad. <b>Ellos son pertinentes para casos de baja o media complejidad, pero no están diseñados para orientar la alta o extrema complejidad.</b></p>	<p><b>El programa cuenta con instrumentos</b> (por ejemplo, informes de profundización diagnóstica, registro de atenciones, planes de intervenciones, fichas de seguimiento, protocolos de ingreso y evaluación, etc.) posibilitan conducir la intervención, aportando al logro de objetivos, a su efectividad, que son funcionales a la especificidad del programa, cuya información retroalimenta la toma de decisiones en distintos niveles. <b>Ellos son pertinentes y están diseñados para orientar todos los niveles de complejidad</b> que presentan los casos.</p>
Intervalo: 0-0,49	Intervalo: 0,5-0,75	Intervalo: 0,76-1,0
<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Protocolos</li> <li>- Instrumentos de evaluación</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Protocolos</li> <li>- Instrumentos de evaluación</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Protocolos</li> <li>- Instrumentos de evaluación</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>
<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los instrumentos utilizados en la intervención están <b>desajustados</b> en relación con las metas del Plan de Intervención Individual 0 ptos.</li> <li>2. <b>No hay instrumentos establecidos</b> para medir la gestión del programa. 0 ptos.</li> <li>3. <b>No hay instrumentos establecidos</b> para evaluar la efectividad de la gestión del programa. 0 ptos.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los instrumentos utilizados en la intervención están <b>acoplados en forma básica</b> a las metas del Plan de Intervención Individual. 1pto.</li> <li>2. <b>Hay algunos instrumentos de medición, pero no se aplican en forma sistemática a la observación del nivel de gestión alcanzado por el programa.</b> 1 pto.</li> <li>3. <b>Hay algunos instrumentos</b> para evaluar la efectividad, pero no se aplican en forma sistemática a la observación del nivel de gestión alcanzado por el programa. 1pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los instrumentos utilizados en la intervención <b>están acoplados y potencian</b> el desarrollo y monitoreo de las metas del Plan de Intervención Individual. 2 ptos.</li> <li>2. <b>Hay instrumentos establecidos de medición y se aplican en forma sistemática para establecer el nivel de gestión alcanzado por el programa.</b> 2ptos.</li> <li>3. <b>Hay instrumentos establecidos para evaluar la efectividad y se aplican en forma sistemática para establecer el nivel de gestión alcanzado por el programa.</b> 2 ptos.</li> </ol>
Regla de puntaje 0 a 1	Regla de puntaje 2 a 3	Regla de puntaje 4 a 6

### Subdimensión 3: Momentos de la intervención

Hacen referencia al “período de tiempo en el cual se enfatiza un aspecto específico de la gestión del programa, pero que nunca se termina sino que continuamente se está volviendo a él” (SIEMPRO - UNESCO, 1999, P.10). Se distinguen tres momentos claves: el ingreso al programa, el diseño e implementación y la evaluación de la intervención. Además, se pone el foco en los mecanismos pedagógicos adoptados para el logro de los resultados.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p>El ingreso de casos <b>no es coherente con los criterios establecidos</b> por el programa. La planificación e implementación de la intervención <b>no se fundamentan en un diagnóstico actual</b>, no permitiendo cumplir con los objetivos del programa e incorporar modificaciones. <b>No existe evaluación de los casos</b>, desconociéndose el cumplimiento de objetivos y los motivos de egreso de los NNA. <b>No existe observación de los mecanismos pedagógicos</b> como parte de la intervención</p>	<p>El ingreso de casos <b>en un 70% es coherente con los criterios establecidos</b> por el programa. La planificación e implementación de la intervención se fundamentan en un diagnóstico actual, permitiendo cumplir con los objetivos del programa e incorporar modificaciones. La evaluación <b>identifica el cumplimiento de objetivos y los motivos de egreso de los casos, retroalimentando la toma de decisiones, pero no genera explícitamente un circuito de oportunidades</b> Se describen mecanismos pedagógicos, pero son generales y aplicados a todos los niños/as sin distinción de sus PII ni de sus niveles de complejidad</p>	<p>El ingreso de casos <b>es totalmente coherente con los criterios</b> por el programa. La planificación e implementación de la intervención <b>se fundamentan en un diagnóstico actual</b>, adoptando formas flexibles, permitiendo cumplir con los objetivos del programa e <b>incorporar modificaciones que mejoran su efectividad e innovar en pro de asegurar la calidad de futuras intervenciones</b>. La evaluación <b>da cuenta claramente el cumplimiento de los motivos de egreso de los casos, fundamenta el logro de resultados, de acuerdo al plan individual del NNA y a los objetivos del programa, y apoya la toma de decisiones para la sostenibilidad de un circuito de oportunidades. Se describen y analizan los mecanismos pedagógicos, aplicados diferenciadamente según cada PII y son congruentes con los niveles de complejidad</b></p>
Intervalo: 0-0,49	Intervalo: 0,5-0,75	Intervalo: 0,76-1,0
<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Intervención Individual</li> <li>- Tipologías de nivel de complejidad</li> <li>- Informes intersectoriales o generados por el programa</li> <li>- Informes de supervisión</li> <li>- Normas y orientaciones técnicas</li> <li>- Estándares de intervención del programa</li> <li>- Evaluaciones de casos y del programa</li> </ul>
<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Dirección del programa</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>No existe descripción específica de mecanismos pedagógicos</b> asociados con el Plan de Intervención Individual de niños/as o adolescentes. 0 ptos.</li> <li>2. <b>El egreso se produce por cumplimiento de edad u otro factor no asociado al nivel de logro</b> del Plan de Intervención Individual.. 0 ptos.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Se realizan algunos mecanismos pedagógicos</b> en el Plan de intervención Individual de niños/as o adolescentes, pero no se monitorea su desarrollo y nivel de logro. 1 pto.</li> <li>2. <b>El egreso se produce asociándolo a un nivel de logro parcial</b> del Plan de Intervención Individual.1 pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Existen mecanismos pedagógicos claramente definidos y asociados con el Plan de Intervención Individual de niños/as o adolescentes, que se monitorean y evalúan en su nivel de logro.</b> 2 ptos.</li> <li>2. <b>El egreso se produce asociándolo a un nivel de logro sustantivo</b> del Plan de Intervención Individual. 2 ptos.</li> </ol>
Regla de puntaje 0	Regla de puntaje 1 a 2	Regla de puntaje 3 a 4

#### Bibliografía:

- Muñoz, G. (2015). Imperialismo profesional y trabajo social en América Latina. En Polis [En línea], 40. URL : [http:// journals.openedition.org/polis/10812](http://journals.openedition.org/polis/10812), pp. 421- 438.
- Aguar, F.-X., Méndez, A.-B. (2016). La desvirtuación de los instrumentos en trabajo social: riesgos para la profesión y los derechos de ciudadanía. En D. Carbonero, E. Raya, C. Gimeno (Coords.) (2016). Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global. Aportaciones desde el trabajo social. Logroño: Universidad de La Rioja, Pp. 1 - 16.
- SIEMPRO-UNESCO (1999). Gestión integral de programas sociales. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Arias, Ana (2014) La intervención social en el espacio público. Editorial Espacio, Buenos Aires.
- Matus, Teresa (2012) Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas. En: Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea. Coord: Cadenas, Mascareño, Urquiza. RiL Editores, Santiago, Chile. Págs. 205 a 218.
- Matus, Teresa (2012) La gestión de la Intervención Social En: Vol 1: Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para programas sociales. Serie: Avanzar en Calidad. Fondef. Ediciones Libros de Mentira, Santiago, Chile. Págs 161- 208.
- Muñoz, Gianina y Abarca, Viviana. (2016) El enfoque de derechos en los programas sociales y la importancia de su evaluación. En: Innovación Social Efectiva Coord. Fabiola Cortez-Monroy y Teresa Matus. Editores Libros de Mentira, Santiago, Chile Págs 123 a 144

### 3. Nombre de la dimensión: **Autonomía de los Equipos**

En los programas y políticas sociales de infancia, se observa una paradoja: se solicita a los equipos de intervención que potencien la autonomía de los niño/as y adolescentes y, a la vez, se imponen a los equipos una serie de obstáculos para el desarrollo de su propia autonomía. Por otra parte, numerosas investigaciones indican que la limitación de la autonomía de un equipo de trabajo afecta negativamente su productividad (MacDaniel & Salas, 2018) y la salud mental de las personas que lo integran (Bonde, 2008. Siegrist, 2008). En consecuencia, la construcción de un SAT para programas y sistemas sociales de protección de la infancia, debe incluir entre sus dimensiones, la autonomía de los equipos de intervención psicosocial. No obstante, diferenciándose de los estudios existentes cuyos análisis se centran en los equipos y/o las personas, esta propuesta indaga por las condiciones de los programas y sistemas de protección de la infancia que restringen o amplían la autonomía de equipos y personas. Para este análisis, la autonomía es entendida como la capacidad de agencia de los equipos, y su conceptualización se fundamentó en teorías psicológicas que indican que ciertas distorsiones sociales de reconocimiento y comunicación son factores determinantes de síntomas depresivos. De este modo, a partir de la integración de éstas teorías y la teoría comunicativa habermasiana (Habermas, 1991. Sik, 2018), se configuraron tres subdimensiones de la autonomía: seguridad, motivación y reconocimiento como experiencias subjetivas articuladas a interacciones sociales comunicativamente fundadas. Por tanto, el aporte distintivo consiste en la construcción de una matriz conceptual que, utilizando la teoría habermasiana articula dimensiones psicológicas y sociales, permitiendo realizar un giro desde una perspectiva psicologizante centrada en las características de las personas (Bell et al, 2018. Mc Laughlin, 2010.) hacia un enfoque pragmático que las articula con sistemas sociales fundados comunicativamente (Feitosa, Grossman y Salazar, 2018).

#### Subdimensión 1: Seguridad

La seguridad de los equipos de trabajo es un factor determinante de la salud mental de sus integrantes y del rendimiento del trabajo en equipo (Karasec, 1990. Schaufeli & Taris, 2014). Desde una perspectiva pragmática, la complejidad excesiva y/o la falta de transparencia de los sistemas sociales, así como las distorsiones de los actos comunicativos, son elementos que gatillan experiencias de inseguridad asociadas a sentimientos de desesperanza, desconfianza y pérdida de control de las interacciones sociales, limitando la autonomía de equipos y personas. En consecuencia, transparencia y claridad en la toma de decisiones, justificación de las acciones, adecuadas condiciones de operación e instancias organizacionales sistemáticamente orientadas al entendimiento mutuo, son factores que incidirán en la capacidad de agencia/autonomía de los equipos de intervención.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Realización de <b>encuentros esporádicos de interacción</b> orientados a comunicar a los equipos de intervención los criterios, fundamentos y razones de la toma de decisión de los niveles directivos.	Realización de <b>encuentros planificados de interacción</b> orientados a compartir con los equipos de intervención los criterios, fundamentos y razones de la toma de decisión de los niveles directivos.	Realización de <b>encuentros planificados y frecuentes de interacción</b> orientados a compartir con los equipos de intervención los criterios, fundamentos y razones de la toma de decisión de los niveles directivos.
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5 – 0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de Verificación:</b> - Encuesta - Actas de reuniones, planificación anual.	<b>Fuentes de Verificación:</b> - Encuesta - Actas de reuniones, planificación anual.	<b>Fuentes de Verificación:</b> - Encuesta - Actas de reuniones, planificación anual.
<b>Fuentes de información:</b> - Dirección Programa/Residencia - Equipos de Intervención	<b>Fuentes de información:</b> - Dirección Programa/Residencia - Equipos de Intervención	<b>Fuentes de información:</b> - Dirección Programa/Residencia - Equipos de Intervención
<b>Indicadores:</b> <b>1.</b> Los integrantes de los equipos realizan <b>2 reuniones anuales</b> de coordinación con la dirección local y/o superior, donde se comunican los criterio decisionales que impactan al programa en que usted. 0 ptos. <b>2.</b> Los integrantes de los equipos <b>no pueden participar ni decidir en la selección de instrumentos</b> de la intervención. 0 ptos	<b>Indicadores:</b> <b>1.</b> Los integrantes de los equipos realizan <b>3 o 4 reuniones anuales</b> de coordinación con la dirección local y/o superior, donde se comunican los criterio decisionales que impactan al programa en que usted. 1 pto. <b>2.</b> Los integrantes del equipo pueden <b>participar pero no decidir en la selección</b> de instrumentos de la intervención. 1 pto	<b>Indicadores:</b> <b>1.</b> Los integrantes de los equipos realizan <b>5 o más reuniones anuales</b> de coordinación con la dirección local y/o superior, donde se comunican los criterio decisionales que impactan al programa en que usted. 2 ptos. <b>2.</b> Los integrantes de los equipos <b>sí pueden participar y también decidir en la selección</b> de instrumentos de la intervención. 2pto
<b>Regla de puntaje 0</b>	<b>Regla de puntaje 1 a 2</b>	<b>Regla de puntaje 3 a 4</b>

### Subdimensión 2: Motivación

La motivación de las personas es imprescindible para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos de un trabajo del equipo (Driskell, Salas & Driskell, 2018). En un enfoque pragmático, la exclusión o indiferencia respecto del valor de la participación de quienes integran los equipos de intervención, son factores que provocan experiencias subjetivas de falta de motivación y el aislamiento de las interacciones por temor a fallar, a sufrir humillación y/o rechazo. Así, el tomar en cuenta las competencias y saberes de los equipos en el diseño e implementación de las políticas y programas sociales, son elementos que fomentarán la capacidad de agencia/autonomía de los equipos de intervención.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Los saberes y competencias de los equipos de intervención <b>no son consideradas relevantes para la toma de decisión organizacional</b> respecto del diseño, la implementación y/o el control de los programas.	Los saberes y competencias de los equipos de intervención son consideradas relevantes <b>para la toma de decisiones de bajo impacto</b> respecto del diseño, la implementación y/o el control de los programas.	Los saberes y competencias de los equipos de intervención son consideradas relevantes <b>para la toma de decisiones significativas</b> respecto del diseño, la implementación y/o el control de los programas.
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5 – 0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de Verificación:</b> - Encuesta - Actas de reuniones, planificación anual.	<b>Fuentes de Verificación:</b> - Encuesta - Actas de reuniones, planificación anual.	<b>Fuentes de Verificación:</b> - Encuesta - Actas de reuniones, planificación anual.
<b>Fuentes de información:</b> - Dirección Programa/Residencia - Equipos de Intervención	<b>Fuentes de información:</b> - Dirección Programa/Residencia - Equipos de Intervención	<b>Fuentes de información:</b> - Dirección Programa/Residencia - Equipos de Intervención
<b>Indicadores:</b> 1. Los equipos de intervención participan de <b>2 encuentros anuales</b> con directivos en los cuales pueden sugerir mejoras, ajustes y/o modificaciones a las intervenciones que realizan. 0 pts. 2. Las sugerencias y/u opiniones de los equipos <b>nunca son consideradas</b> para efectuar ajustes a la implementación del programa. 0 pts. 3. Las sugerencias, opiniones y comentarios de los equipos <b>no se llevaron a la práctica</b> para incidir en la articulación del programa con otras organizaciones relevantes para los Planes de Intervención Individual. 0 pts.	<b>Indicadores:</b> 1. Los equipos de intervención participan de <b>3 encuentros anuales</b> con directivos <u>planificados</u> para sugerir mejoras, ajustes y/o modificaciones a las intervenciones que realizan. 1 pts. 2. Las sugerencias y/u opiniones de los equipos son consideradas <b>sólo para cambios menores</b> para efectuar ajustes a la implementación del programa. 1 pts. 3. Las sugerencias, opiniones y comentarios de los equipos <b>quedaron enunciadas y en tabla para un mediano plazo</b> , para incidir en la articulación del programa con otras organizaciones relevantes para los Planes de Intervención Individual. 1 pts. 4. Las sugerencias, opiniones y comentarios de los equipos <b>sirvieron para acciones de mejoramiento</b> , para incidir en la articulación del programa con otras organizaciones relevantes para los Planes de Intervención Individual. 1 pts.	<b>Indicadores:</b> 1. Los equipos de intervención participan de <b>4 o más encuentros anuales</b> con directivos <u>planificados</u> para sugerir mejoras, ajustes y/o modificaciones a las intervenciones que realizan. 2 pts. 2. Las sugerencias y opiniones de los equipos son consideradas <b>para cambios significativos</b> para efectuar ajustes a la implementación del programa. 2 pts. 3. <b>Las sugerencias, opiniones y comentarios de los equipos</b> de intervención son consideradas relevantes en la coordinación del programa con <u>TRES o más</u> instituciones u organizaciones de su entorno pertinentes al cumplimiento de las metas de las intervenciones. 2 pts. 4. Las sugerencias, opiniones y comentarios de los equipos <b>cambiaron favorablemente el resultado en los Planes de Intervención Individual</b> . 2 Ptos.
<b>Regla de puntaje 0 a 2</b>	<b>Regla de puntaje 3 a 4</b>	<b>Regla de puntaje 5 a 6</b>

### Subdimensión 3: Reconocimiento

Existen evidencias de que, el adecuado reconocimiento de los saberes y logros de los equipos, es un elemento que impacta positivamente a la salud mental de sus miembros y a la productividad del trabajo en equipo (Heartfield & Gibson, 2005). Desde un punto de vista pragmático, las experiencias frecuentes de fracaso en lograr metas atribuidas a fallas de los equipos, asociadas a una retórica moralizante en la evaluación de su desempeño, son factores que provocan sentimientos de humillación y culpa. Luego, el reconocimiento adecuado de los logros del equipo, la diferenciación funcional de responsabilidades, la existencia de protocolos funcionales de acción y de incentivos proporcionales a los niveles de complejidad de las acciones de los equipos, son factores que promoverán la capacidad de agencia/autonomía de los equipos de intervención psicosocial.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Ausencia de acciones institucionales que reconocen y aprecian los resultados, innovaciones y ajustes efectivos realizados por los equipos de intervención a los programas.	Existencia de acciones institucionales locales que reconocen y aprecian los resultados, innovaciones y/o ajustes efectivos realizados por los equipos de intervención a los programas	Existencia de acciones institucionales locales, regionales y nacionales que reconocen y aprecian los resultados, innovaciones y ajustes efectivos realizados por los equipos de intervención a los programas.
Intervalo: 0 – 0,49	Intervalo: 0,5 – 0,75	Intervalo: 0,76 – 1,0
<b>Fuentes de Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Actas de reuniones, planificación anual, documentos evaluación desempeño</li> </ul>	<b>Fuentes de Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Actas de reuniones, planificación anual, documentos evaluación desempeño</li> </ul>	<b>Fuentes de Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Actas de reuniones, planificación anual, documentos evaluación desempeño</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Programa/Residencia</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Programa/Residencia</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Programa/Residencia</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>
<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los equipos no reciben los reconocimientos adecuados por los logros alcanzados en las intervenciones realizadas. 0 pts.</li> <li>2. Las innovaciones realizadas por los equipos <b>no son reconocidas</b>. 0 pts.</li> <li>3. Los ajustes oportunos en la gestión técnica y las innovaciones realizadas por los equipos <b>no son reconocidos</b>. 0 pts.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los equipos <b>reciben los reconocimientos sólo de sus compañeros/as</b> por los logros alcanzados en las intervenciones realizadas. 1.pto.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Los equipos reciben <b>sólo de su jefatura directa</b> los reconocimientos por los logros alcanzados en las intervenciones realizadas. 1pto.</li> </ol> </li> <li>2. Las innovaciones realizadas por los equipos <b>son reconocidas sólo por su jefatura directa</b>. 1 pto.</li> <li>3. Los ajustes oportunos realizados por los equipos en los ajustes de la gestión técnica <b>son valorados solamente por los compañeros</b> 1pto.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Los ajustes oportunos realizados por los equipos <b>son valorados positivamente sólo por la jefatura directa</b> 1pto.</li> </ol> </li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los equipos reciben los reconocimientos <b>de la Dirección Regional</b> por los logros alcanzados en las intervenciones realizadas. 2 pts.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Los equipos reciben reconocimiento <b>de la Dirección Nacional</b> por los logros alcanzados en las intervenciones realizadas. 2 pts.</li> </ol> </li> <li>2. Las innovaciones realizadas por los equipos <b>son reconocidas por Dirección Regional</b>. 2 pts.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Las innovaciones realizadas por los equipos <b>son reconocidas por Dirección Nacional</b>. 2 pts.</li> </ol> </li> <li>3. Los ajustes oportunos realizados por los equipos en los ajustes de la gestión técnica <b>son valorados positivamente sólo por la Dirección Regional</b>. 2 pts.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Los ajustes oportunos realizados por los equipos en los ajustes de la gestión técnica <b>son valorados positivamente sólo por la Dirección Nacional</b>. 2 pts.</li> </ol> </li> </ol>
Regla de puntaje 0 a 2	Regla de puntaje 3 a 4	Regla de puntaje 5 a 6

## Bibliografía:

- Adorno, T. (1966/1984). *Dialéctica Negativa*. Madrid: Taurus.
- Barría, J. (2002). Síndrome de Burnout en asistentes sociales del Servicio Nacional de Menores de la Región Metropolitana de Chile. *Psiquiatría.com*, 6(4).
- Basaure, M. (2011). Reificación y crítica de las patologías sociales en el marco del proyecto de teoría crítica de Axel Honneth. *Enrahonar*, 46, 75-91
- Bell, S., Brown, S., Colaneri, A. & Outland, N. (2018). Team Composition and the ABCs of Teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349-362. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000305>
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychological factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(7), 438-445. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2007.038430>
- Byrne, M. & Onyett, S. (2010): Teamwork within mental health services in Ireland: resource paper. Mental Health Commission. Disponible en: <https://www.mhcirl.ie>
- Civil Service People Survey (2017). Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2017-results--2>
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334-348. <http://dx.doi.org/10.1037/amp00002451>
- Feitosa, J., Grossman, R. & Salazar, M. (2018). Debinking key assumptions about teams: The role of culture. *American Psychologist*, 73(4), 376-389. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000256>
- Habermas, J. (1987a). *Teoría de la acción comunicativa Volumen I*. Madrid: Taurus.
- Habermas, Jürgen. (1987b). *Teoría de la acción comunicativa Volumen II*. Madrid: Taurus.
- Habermas, Jürgen. (1991). *Escritos sobre moralidad y eticidad*. Paidós. Barcelona.
- Heartfield, M. & Gibson, T. (2005). Australian enrolled nurses have their say – Part 1: Teamwork and recognition. *Contemporary Nurse*, 19:1-2, 115-125. <https://doi.org/10.5172/conu.19.1-2.115>
- Honneth, A. (1992/2003). *Luta por reconhecimento. A gramática moral dos conflitos sociais* [L. Repa, Trad.; Título original: *Kampf um Anerkennung*]. São Paulo, Brasil: Editora 34.
- Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*, 35, pp. 129-150.
- Honneth, A. (2007/2009). *Patología de la razón. Historia y actualidad de la teoría crítica* [G. Mársico, Trad.; Título original: *Pathologien der Vernunft. Geschichte und Gegenwart der kritischen Theorie*]. Madrid, España: Katz Editores.
- Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2011). Many cheers make light the work: How social support triggers process gains in team. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 185-204. <https://doi.org/10.1108/0268394111111263>
- Jovanovic, G. (2010). The conditions of possibility of critical psychology. *Theory & Psychology*, 20(4), 569-592. Doi: 10.1117/0959354310367469.
- Karasec, R., Theorell, T. (1990). *Stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaulino, Adriana. (2019) Prototipo conceptual para identificar fallas sistémicas y distorsiones sociales que afectan la autonomía: diseño de un SAT para equipos de intervención psicosocial En: *Cómo medir la innovación* Coord: Matus, Mariñez. RIL Editores (En prensa).
- Kozlowski, S. W. K., & Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576-592. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000245>
- Kozlowski, S. W. K., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Leach, D., Wall, T., Rogelberg, S. & Jackson, P. (2005). Team Autonomy, Performance, and Member Job Strain: Uncovering the Teamwork KSA Link. *Applied psychology: an international review*, 54 (1), 1-24.
- Leyva, G. (2005). Pasado y presente de la Teoría Crítica. Tres vertientes de reflexión para la crítica en el presente. En: Leyva, G. (Ed.), *La teoría crítica y las tareas actuales de la crítica* (84-125). Barcelona, España: Anthropos.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork process: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personal Psychology*, 61, 273-307. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- McCarthy, T. (1990/1992). *Ideales e Ilusiones. Reconstrucción y deconstrucción en la teoría crítica contemporánea* [A. R. Rodríguez, Trad.; Título original: *Ideals and Illusions. On reconstruction and deconstruction in contemporary critical theory*]. Madrid, España: Tecnos.

5.- Nombre de la dimensión: **Confianza funcional**

Lo que se desarrolla con esta dimensión es una distinción dinámica, donde el problema de la confianza/desconfianza se entiende funcionalmente y se relaciona con el nivel operativo de los sistemas organizacionales, para comunicar las decisiones como solución/problema (Luhmann 1996). Entonces la confianza funcional no se deposita en las relaciones interpersonales de los sujetos que participan en ellas sino más bien en las funciones organizacionales, a través de los roles que deben cumplir los miembros de la organización (Mariñez 2014); por tanto, como forma comunicacional, la confianza deja de ser un evento reflexivo solamente subjetivo (Murillo 2006) y se transforma en un proceso operado por el propio sistema, para definir como decisión toda situación del entorno que sea significativo para él (Rodríguez 2004).

**Subdimensión 1: Decisión Funcional**

Las decisiones organizacionales de los involucrados (directivos, equipos profesionales) se implementan desde sus roles y funciones. Se espera que en sus cargos ellos cumplan de manera efectiva con las tareas planificadas organizacionalmente para el tratamiento de aspectos específicos. En consecuencia, las malas decisiones afectan a la confianza funcional porque prevalecen tareas mal ejecutadas e inefectivas. Esto amenaza con desajustar toda la lógica de la gestión operativa organizacional de quienes participan en los canales de comunicación establecidos.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
La distribución de tareas <b>no se piensa por función o contempla funciones desajustadas y poco diferenciadas</b> en relación al objetivo del programa y al rol del funcionario. Esto genera un <b>bajo rendimiento</b> en la resolución de problemas de gestión.	La distribución de tareas <b>se piensa por función pero sigue existiendo una baja diferenciación en relación al objetivo del programa y al rol del funcionario</b> . Esto genera un <b>rendimiento básico</b> en la resolución de problemas de gestión.	La distribución de tareas <b>se piensa por función y contempla una diferenciación pertinente</b> en relación al objetivo del programa y al rol del funcionario. Esto genera un <b>rendimiento efectivo</b> en la resolución de problemas de gestión.
<b>Intervalo: 0-49</b>	<b>Intervalo: 0,5-0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76-1,0</b>
<b>Fuentes de verificación:</b> - Encuesta - Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos	<b>Fuentes de verificación:</b> - Encuesta - Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos	<b>Fuentes de verificación:</b> - Encuesta - Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos
<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Funcionarios y directivos	<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Funcionarios y directivos	<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Funcionarios y directivos
<b>Indicadores:</b> 1. Las decisiones de los Directivos <b>limitan el buen funcionamiento</b> del programa. 0 pts 2. Existe <b>incumplimiento de algunas funciones y su nivel de rendimiento es más bien bajo</b> . 0 pts	<b>Indicadores:</b> 1. Las decisiones de los Directivos <b>permiten llevar el buen funcionamiento</b> del programa. 1 pto. 2. Existe <b>incumplimiento de algunas funciones pero su nivel de rendimiento es alto</b> . 1 pto. 3. <b>Se cumple con las funciones asignadas y su nivel de rendimiento es medio</b> . 1 pto.	<b>Indicadores:</b> 1. Las decisiones de los Directivos <b>potencian el buen funcionamiento</b> del programa. 2 pts 3. <b>Se cumple de manera efectiva con las funciones asignadas y su nivel de rendimiento es alto</b> . 2 pts.
<b>Regla de puntaje 0 a 1</b>	<b>Regla de puntaje 2 a 3</b>	<b>Regla de puntaje 3 a 4</b>

**Subdimensión 2: Anticipación:**

Los sistemas organizacionales mantienen una relación problemática con el tiempo ya que el futuro contiene muchas más posibilidades de las que podrían actualizarse en el presente. En consecuencia, demostrar confianza implica anticiparse y orientar las decisiones planificadas organizacionalmente como si el futuro fuese cierto (Luhmann 1996). Significa hacer factible que aquel futuro incierto, planificado organizacionalmente para la protección a los derechos de la infancia, se haga presente. Sin embargo, esa capacidad es la que se ha visto afectada en la red de protección a la infancia porque existe una incapacidad de predecir argumentos útiles basados en experiencias pasadas. En consecuencia, la no anticipación ha conllevado, graves daños e incluso el fallecimiento de niños, niñas y adolescentes.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel efectividad
La gestión es rígida no se anticipa a los problemas y no prevé cambios en la organización.	La gestión cumple sus funciones básicas, se anticipa a algunos problemas básicos y prevé algunos cambios en la organización.	La gestión es flexible, se anticipa a los problemas y prevé cambios en la organización.
Intervalo: 0-49	Intervalo: 0,5-0,75	Intervalo: 0,76-1,0
<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Funcionarios y directivos</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Funcionarios y directivos</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos profesionales</li> <li>- Funcionarios y directivos</li> </ul>
<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay planificación para anticipar dificultades derivadas de la gestión. 0 pts.</li> <li>2. Hay un bajo nivel de reflexión crítica y de autoobservación sobre los niveles de gestión en el programa. 0 pts.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay planificación sólo para enfrentar anticipadamente dificultades básicas derivadas de la gestión. 1 pto.</li> <li>2. Hay un nivel básico de autoobservación pero no se traduce en un mecanismo de reflexión crítica sobre los niveles de gestión en el programa. 1 pto.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay planificación para enfrentar anticipadamente las dificultades básicas y emergentes de la gestión. 2 pts.</li> <li>2. Hay un buen nivel de autoobservación que se traduce en un mecanismo sistemático de reflexión crítica sobre los niveles de gestión en el programa. 2 pts.</li> </ol>
Regla de puntaje 0	Regla de puntaje 1 a 2	Regla de puntaje 3 a 4

### Subdimensión 3: Amplitud

La confianza amplía los enlaces decisionales de tal forma que probabliza la generalización de expectativas, aún entre quienes no están participando directamente o presencialmente de la comunicación. En otras palabras, se generalizan las expectativas porque se extiende la confianza y se consigue que la otra parte asuma y se apropie de los objetivos a los que apuesta el programa. En este sentido, los programas y sistemas de infancia, al no conseguir garantizar la protección de niños, niñas y adolescentes; han obstaculizado las condiciones para la generación de circuitos de confianza extendidos tanto intra como inter organizacionalmente. Esta subdimensión permite observar la relación entre los distintos circuitos funcionales de confianza/desconfianza.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Existe contracción en los circuitos de confianza. <b>Hay poca apertura de información pertinente escasa delegación de control y ausencia de redes de colaboración.</b>	Existe una amplitud básica en los circuitos de confianza. <b>Existe apertura de información pertinente en algunos circuitos funcionales, hay un cierto grado mínimo de delegación de control y existen redes de colaboración básica.</b>	Existe amplitud en los circuitos de confianza. <b>La apertura de información es oportuna, pertinente, clara y precisa en amplios circuitos funcionales, hay una delegación funcional y efectiva del control y existen redes de colaboración pertinentes</b>
Intervalo: 0-49	Intervalo: 0,5-0,75	Intervalo: 0,76-1,0
<b>Fuentes de verificación:</b> - Encuesta - Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos	<b>Fuentes de verificación:</b> - Encuesta - Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos	<b>Fuentes de verificación:</b> - Encuesta - Uso de protocolos, organigramas de funcionamiento de los programas y perfiles de los cargos
<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Funcionarios y directivos	<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Funcionarios y directivos	<b>Fuentes de información:</b> - Equipos profesionales - Funcionarios y directivos
<b>Indicadores:</b>  1. <b>No existe un sistema claro de delegación de tareas y ellas están concentradas en forma desproporcionada</b> a las funciones y nivel de cargo. 0 ptos.  2. <b>Existe desconfianza</b> sobre el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas para los directivos y los equipos.	<b>Indicadores:</b>  1. <b>Existe un sistema básico de delegación de tareas pero persiste una concentración desproporcionada</b> a las funciones y nivel de cargo. 1 pto.  2. <b>Existe confianza básica</b> sobre el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas para los directivos y los equipos.1 pto.	<b>Indicadores:</b>  1. <b>Existe un sistema claro y operativo de delegación de tareas que se expresa en una gestión colaborativa proporcional</b> a las funciones y nivel de cargo._ 2 ptos.  2. <b>Existe confianza sólida</b> sobre el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas para los directivos y los equipos. 2 ptos.
Regla de puntaje 0	Regla de puntaje 1 a 2	Regla de puntaje 3 a 4

## Bibliografía:

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309-327.
- Alexopoulos, A., Buckley, F. (2013). What Trust Matters When. The Temporal Value of Professional and Personal Trust for Effective Knowledge Transfer. *Group & Organization Management*, 38 (3) 361 - 391.
- Arnold, M. (2004). Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional. *Iztapalapa*, 55 (24) , 101-117. 1992.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Making Sense of Organizations. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, Sixth Edition, 1-2.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. and Martin, C. (1997), "When trust matters: the moderating effect of outcome favorability", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42.
- Colonesi, C., Wissink, I., Noom, M., Asscher, J., Hoeve, M., Stams, G., Polderman, N., & Knol, M. (2013). Basic Trust: An Attachment-Oriented Intervention Based on Mind-Mindedness in Adoptive Families. *Research on Social Work Practice*, 23(2), 179-188.
- Costa, A., Anderson, N. (2011). Measuring trust in team: Development and validation of multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp 119-154.
- Ezekiel, Z. (2005). Rebuilding trust in Canadian organizations. *Conference Board of Canada. Deloitte*, 1-41.
- European Quality of Life Survey (2012). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2012>
- Graca, AM., Passos, AM. (2012). The role of team leadership in Portuguese child protection teams. *Leadership*. 8 (2) 125-143.
- Gallup's Top World Findings. (2017). The Happiest and Unhappiest Countries in the World. Disponible en: <https://news.gallup.com/opinion/gallup/206468/happiest-unhappiest-countriesworld.aspx>
- Hardy, M.(2013). Trust in social work and social work research. *Qualitative Social Work*, 12(2), 229-244.
- Javala, J. (2006). Trust as a Decision The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory. University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Social Policy
- Latinobarómetro. (2015). La confianza en América Latina 1995-2015. Disponible en: <http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp?ID=225>
- Luhmann, N. (1981). The improbability of communication. *International Social Science Journal*, 33(1), 122-132.
- Luhmann, L. (1996). *Confianza*. Ciudad de México: Antrhopos.
- Mariñez, C. (2014). Una mirada sistémica al problema de la confianza en la cultura organizacional. En: *Organización de las organizaciones*. RIL: Santiago
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C., Park, H.J. (2003). Knowledge transfer, subsidiary and absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599
- Murillo, J. A. (2012). *Confianza lúcida*. UQBAR.
- OECD (2017). *OECD Guidelines on Measuring Trust*, OECD Publishing, Paris, Disponible en: <http://www.oecd.org/governance/oecd-guidelines-on-measuring-trust-9789264278219-en.htm>
- OECD (2017). The trustlab project: from trust measurement to policy. Disponible en: [https://www.oecd.org/naec/TRUSTLAB\\_NAEC\\_final.pdf](https://www.oecd.org/naec/TRUSTLAB_NAEC_final.pdf)
- Peña Fredes, J., Weinstein Cayuela, J., & Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. *Psicoperspectivas*, 17(1), 78-90
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Vicerrectoría Académica, Santiago, 192.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- World Values Survey (WVS). (2017). Wave – 6. Disponible en: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
- Vanhala, M., Puuimalainen, K., Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust. He development of the construct of the scale. *Emerald*. 40(4), 485-513.

5.Nombre de la dimensión: **Condiciones básicas de operación**

Las condiciones básicas de operación se refieren a aquellos aspectos que son condiciones necesarias –pero no suficientes– para la realización de programas sociales. Dicho de otro modo, las llamadas “condiciones básicas” representan la base material y el “primer piso” que todo programa social necesita para empezar a operar (UNICEF, 2018; Espinoza, Martínez y Sanhueza, 2014; Sanhueza y Pérez, 2019).

**Subdimensión 1: Financiamiento**

**Indicador 1.1:** Composición. La composición del financiamiento y la estructura de pagos por desempeño (pay-for-performance [P-4P]) es de creciente interés y utilización en organizaciones sociales que desean impactar socialmente de manera eficaz (Rosenau, Lao y Lako, 2012).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Solo menos de un 25% del financiamiento viene dado por resultados (variables). La gran mayoría del financiamiento se relaciona a meras coberturas (número de niños/as). Existen escasas o nulas metas planteadas para lograr con cada niño/a o adolescente. Si las hubiere, estas no están explicitadas ni en las planificaciones estratégicas ni en los planes de intervención individual de cada niño/a o adolescente. Se generan incentivos perversos para no dinamizar progresos en las trayectorias de los jóvenes (i.e. no egresar al niño/a; no contactar a su familia; no registrar los resultados de las intervenciones)	Un porcentaje entre un 25% a un 49% del financiamiento del programa o centro proviene de pago contra resultados (no solo coberturas), generándose de este modo incentivos básicos alcanzar resultados y metas con cada NNA por parte del programa o centro. Estas metas y/o resultados a alcanzar están explicitados –al menos parcialmente– tanto en la planificación estratégica del programa o centro como en los planes de intervención individual de cada NNA. La dirección del centro está consciente y avala la idea de pago por resultados. Estas metas y/o resultados son, además, susceptibles de ser verificables por un tercero independiente.	El financiamiento del programa o centro depende en un 50% o más, contra resultados y/o metas razonables. El pago por resultados ha sido incorporado como práctica habitual por la organización, la cual de organiza en función de alcanzar estas metas funcionales. Estos resultados y/o metas están explicitadas y trabajadas estratégicamente tanto a nivel del plan de intervención individual de cada NNA como a nivel del programa/centro.
Intervalo: 0 – 0,49	Intervalo: 0,5 - 0,75	Intervalo: 0,76 – 1,0
<b>Fuentes de verificación</b> - Planificación estratégica del centro o programa - Planes de intervención individual de cada niño/a o adolescente - Carpeta de cada NNA - Encuesta	<b>Fuentes de verificación</b> - Planificación estratégica del centro o programa - Planes de intervención individual de cada niño/a o adolescente - Existencia de un plan de trabajo anual individualizado para cada NNA en su respectiva carpeta - Encuesta	<b>Fuentes de verificación</b> - Planificación estratégica del centro o programa - Planes de intervención individual de cada niño/a o adolescente - Existencia de un plan de trabajo anual individualizado para cada NNA en su respectiva carpeta - Encuesta
<b>Fuentes de información:</b> - Encargado de cada programa	<b>Fuentes de información:</b> - Encargado de cada programa	<b>Fuentes de información:</b> - Encargado de cada programa
<b>Indicadores:</b> 1. El financiamiento del programa cuenta con menos de un 25% el resto depende sólo de cobertura. 0 pts.	<b>Indicadores:</b> 1. El financiamiento del programa cuenta entre un 26% y un 49%. 1 pts.	<b>Indicadores</b> 1. El financiamiento del programa cuenta con más del 50%. 2 pts.
<b>Regla de puntaje 0</b>	<b>Regla de puntaje 1</b>	<b>Regla de puntaje 2</b>

**Indicador 1.2: Flujo de Recursos.**

De acuerdo a Herzberg, los aspecto presupuestarios forman parte de las variables llamadas “de higiene” a nivel organizacional (Smith & Shields, 2013).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p>Los dineros asignados a los programas o centros <b>llegan usualmente con desfase (entre 1 y 120 días)</b>, por lo cual rara vez se pueden realizar adecuadamente las tareas relacionadas a necesidades básicas de operación con los NNA, a pesar de haber sido planificadas con tiempo y ser coherentes con los objetivos de intervención. En la mayoría de los casos, los propios miembros de los equipos deben costear de su dinero personal las actividades a realizar.</p>	<p>Los dineros asignados a los programas o centros <b>nunca llegan con desfase, aun cuando la anticipación sea solo de un mes (30 días) o menos</b>. Solo en algunas ocasiones los propios miembros de los equipos deben costear de su dinero personal las actividades a realizar. Las actividades usualmente se ejecutan, aunque está la sensación de “estar corriendo siempre con los plazos” debido a la poca anticipación con la cual llegan los dineros.</p>	<p>El flujo de recursos financieros <b>está disponible con una antelación de más de un mes (31 días, a lo menos)</b> con el fin de planificar, ejecutar y ajustar la implementación de las actividades comprometidas. Junto a lo anterior, se cuenta con un esquema flexible de financiamiento orientado a la innovación respecto de productos, resultados y objetivos de intervención con NNA.</p>
<p><b>Intervalo: 0 – 0,49</b></p>	<p><b>Intervalo: 0,5-0,75</b></p>	<p><b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b></p>
<p><b>Fuentes de verificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica para el año en curso</li> <li>- Ejecución presupuestaria</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica para el año en curso</li> <li>- Ejecución presupuestaria</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica para el año en curso</li> <li>- Ejecución presupuestaria</li> <li>- Encuesta</li> </ul>
<p><b>Fuentes de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel central, regional y local (Sename)</li> <li>- Nivel central y local (Programa)</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel central, regional y local (Sename)</li> <li>- Nivel central y local (Programa)</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel central, regional y local (Sename)</li> <li>- Nivel central y local (Programa)</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La oportunidad con que el financiamiento</b> es transferido el presupuesto llega usualmente con un desfase <b>entre 8 y 120 días</b>. 0 pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La oportunidad con que el financiamiento</b> es transferido el presupuesto llega usualmente con un <b>desfase máximo de una semana</b>. 1 pto</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La oportunidad con que el financiamiento</b> es transferido el presupuesto está disponible <b>con antelación de un mes</b>. 2 pto</li> </ol>
<p><b>Regla de puntaje 0</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 1</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 2</b></p>

### Indicador 1.3: Financiamiento frente a situaciones complejas

Contar con flujos de recursos financieros en caso de tener que enfrentar situaciones complejas constituye una señal de previsión de los programas frente a contingencias y/o situaciones de emergencia o complejidad, de modo de poder responder oportuna y eficazmente frente a situaciones que pudieran vulnerar derechos de los NNA y/o agravar una situación ya existente.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
El programa no cuenta con recursos ni mecanismos expeditos para enfrentar situaciones complejas; no existen, asimismo, protocolos para enfrentarlas, a pesar de que muchas o casi todas ellas puedan ser relativamente recurrentes en el trabajo con este segmento NNA. Cuando se intentan solucionar es por el ingenio y/o recursos financieros de los propios profesionales o encargados. Son comunes las situaciones de “apercibimiento” o similares.	En caso de tener que afrontar alguna situación compleja (traslado de niños/as; un incendio; una fuga; una riña, etc.), el director de la residencia cuenta con recursos financieros y mecanismos medianamente expeditos (dentro de 24 horas) para responder oportunamente a situaciones de crisis.	La diversidad de situaciones más complejas está registrada, descrita y se cuenta con protocolos de actuación para enfrentarlas; así también, existen mecanismos financieros y de regulación que hacen expedita la respuesta frente a ellas. Los protocolos de actuación están integrados a los ciclos de mejoramiento de la organización (inculcando una cultura preventiva)
Intervalo: 0 – 0,49	Intervalo: 0,5-0,75	Intervalo: 0,76 – 1,0
<b>Fuentes de verificación:</b> - Existencia de protocolos frente a situaciones complejas - Presupuesto anual (ítem imprevistos) - Encuesta	<b>Fuentes de verificación:</b> - Existencia de protocolos frente a situaciones complejas - Presupuesto anual (ítem imprevistos) - Encuesta	<b>Fuentes de verificación:</b> - Existencia de protocolos frente a situaciones complejas - Presupuesto anual (ítem imprevistos) - Encuesta
<b>Fuentes de información:</b> - Director de programa / centro - Miembros del equipo que realizan intervención con NNA	<b>Fuentes de información:</b> - Director de programa / centro - Miembros del equipo que realizan intervención con NNA	<b>Fuentes de información:</b> - Director de programa / centro - Miembros del equipo que realizan intervención con NNA
<b>Indicadores</b>  1. No se cuenta con recursos disponibles para enfrentar situaciones complejas o de emergencia. 0 ptos.	<b>Indicadores</b>  1. Se logra en un máximo de 24 horas disponer de recursos para enfrentar situaciones complejas. 1 pto.	<b>Indicadores:</b>  1. Hay un presupuesto previsto e inmediatamente disponible para usarlo en enfrentar situaciones complejas o emergencias. 2 ptos.
<b>Regla de puntaje 0</b>	<b>Regla de puntaje 1</b>	<b>Regla de puntaje 2</b>

### Subdimensión 2: El personal y su nivel de idoneidad

Para la dotación de personal se opta por usar el esquema CASMIN que divide a la población según esquema laboral de trabajos que se definen como rutinizados, manuales y dependientes (oficinista) que correspondería a perfiles no especializados v/s profesionales, directivos o personal con función directiva y técnicos superiores dependientes o independientes que corresponderían a niveles especializados.

#### Indicador 2.1: Composición

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
El personal está poco preparado para las funciones que debe realizar con los niños/as que se encuentran en el programa o centro (en función de los perfiles de cargo definidos).	Pueden existir problemas en uno de los indicadores relativos al personal pero, en general, existen perfiles de cargo para todo el personal; el personal tiene funciones bien definidas de acuerdo a dichos perfiles; el personal es medianamente idóneo para las funciones que realizan	El personal está bien capacitado para realizar sus funciones, cumple los perfiles de cargo previamente definidos siendo idóneo y congruente el personal con las funciones que realizan.
Intervalo: 0 – 0,49	Intervalo: 0,5 -0,75	Intervalo: 0,76 – 1,0
<b>Fuentes de verificación</b> - Encuesta	<b>Fuentes de verificación</b> - Encuesta	<b>Fuentes de verificación</b> - Encuesta
<b>Fuentes de información</b> - Director del programa - Organigramas de funcionamiento - Directores regionales/nacionales	<b>Fuentes de información</b> - Director del programa - Organigramas de funcionamiento - Directores regionales/nacionales	<b>Fuentes de información</b> - Director del programa - Organigramas de funcionamiento - Directores regionales/nacionales

<p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>El personal está poco preparado</b> para ejercer funciones de acuerdo a los perfiles requeridos. 0. pto.</li> <li>2. <b>Solo algunos/as poco/as</b> integrantes del personal están preparados/as para ejercer las funciones requeridas del cargo. 0. pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La mayor parte del personal está adecuadamente</b> preparado/a para ejercer las funciones requeridas por el cargo. 1 pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>El personal está adecuadamente preparado y es idóneo</b> para ejercer las funciones requeridas por el cargo. 2 pto.</li> </ol>
<b>Regla de puntaje 0 pto</b>	<b>Regla de puntaje 1 pto</b>	<b>Regla de puntaje 2 pto</b>

**Indicador 2.2: Ausentismo Laboral y sistemas de reemplazo**

Este indicador ha sido considerado por largo tiempo como una base para estimar comparaciones de una organización a otra en términos de ausentismo laboral (Aver, Patera & West, 2006).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
El nivel de licencias médicas y ausentismo laboral del personal dificultan el funcionamiento cotidiano del programa. No existen mecanismos previstos que permitan reemplazar oportunamente las ausencias. Los mecanismos para activar los reemplazos frente a las ausencias son engorrosos y lentos. [10 o más].	El nivel de licencias médicas y ausentismo laboral del personal dificultan el funcionamiento cotidiano del programa. Las ausencias prolongadas se reemplazan en tiempos razonables. [5 <= media de número días de licencias médicas por trabajador <= 10].	El nivel de licencias médicas y ausentismo laboral es bajo y no tiene impacto en el funcionamiento del programa. Hay mecanismos de reemplazo y subrogancia oportunos y pertinentes frente a todo tipo de ausencia. < 5].
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5-0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de información:</b> - Planilla de personal con información respecto al número de licencias médicas - Encuesta	<b>Fuentes de información:</b> - Planilla de personal con información respecto al número de licencias médicas - Encuesta	<b>Fuentes de información:</b> - Planilla de personal con información respecto al número de licencias médicas - Encuesta
<b>Fuentes de verificación:</b> - Director del programa; - Jefe de personal	<b>Fuentes de verificación:</b> - Director del programa; - Jefe de personal	<b>Fuentes de verificación:</b> - Director del programa; - Jefe de personal
<b>Indicadores:</b> 1. <b>El nivel de licencias médicas y ausentismo laboral</b> del personal dificultan el funcionamiento cotidiano del programa. 0 pto. 2. <b>No existen mecanismos</b> previstos que permitan reemplazar oportunamente las ausencias. 0. pto. 2.1 Los mecanismos para activar los reemplazos frente a las ausencias son <b>Engorrosos y lentos</b> . 0 pto.	<b>Indicadores:</b> 1. <b>El nivel de licencias médicas y ausentismo laboral</b> del personal dificultan el funcionamiento cotidiano del programa. 1.pto. 2. Las ausencias prolongadas se reemplazan <b>en tiempos razonables</b> . 1pto.	<b>Indicadores:</b> 1. <b>El nivel de licencias médicas y ausentismo laboral</b> es bajo y no tiene impacto en el funcionamiento del programa. 2.pto 2. <b>Hay mecanismos de reemplazo</b> y subrogancia oportunos y pertinentes frente a todo tipo de ausencia. 2 pto.
<b>Regla de puntaje 0</b>	<b>Regla de puntaje 1 a 2</b>	<b>Regla de puntaje 3 a 4</b>

### Subdimensión 3: Infraestructura

La infraestructura brinda condiciones materiales de lugar y espacio físico para la realización de las actividades. De acuerdo a los estándares definidos por UNICEF (2018), la infraestructura debe cumplir una serie de especificaciones

#### Indicador 3.1: Habitabilidad

Este indicador se refiere a las condiciones de infraestructura y servicios básicos con el que un centro o programa debe contar, con relación a estándares definidos tanto a nivel nacional como internacional. Esta dimensión ha sido considerado tradicionalmente como uno de los más importantes en materia de programas y centros de atención a niños, niñas y adolescentes (UNICEF, 2018).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
El programa cuenta <b>sólo con infraestructura insuficiente o deficiente para responder a las necesidades básicas de los NNA</b> . La mayor parte de las actividades no cuentan con infraestructura mínima para funcionar	El programa cuenta con <b>infraestructura digna para las diversas funciones que debe cumplir</b> , aunque pueden existen problemas en dos aspectos o menos	El programa cuenta con <b>infraestructura adecuada para funcionar</b> en los estándares definidos por el programa.
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5 -0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de información</b> - Encuesta - Visita a dependencias del centro o programa	<b>Fuentes de información</b> - Encuesta - Visita a dependencias del centro o programa	<b>Fuentes de información</b> - Encuesta - Visita a dependencias del centro o programa
<b>Fuentes de verificación</b> - Todo el personal del programa, diferenciando por estamento	<b>Fuentes de verificación</b> - Todo el personal del programa, diferenciando por estamento	<b>Fuentes de verificación</b> - Todo el personal del programa, diferenciando por estamento
<b>Indicadores</b> <b>Alerta que no esté el A /cuando hay desacuerdo o mucho desacuerdo</b> <b>Los suficiente: entre B y E: se presente al menos dos.</b> <b>El óptimo: cuando aparece F. /Cuando hay acuerdo o mucho acuerdo</b> Puntaje promedio de las respuestas entre 0 y 4,4 * El centro es un lugar limpio 0-1 * El centro tiene una temperatura confortable 0-1 * El centro cuenta con una ventilación adecuada 0-1 * El edificio donde funciona el programa tiene iluminación suficiente 0-1 * Los espacios del centro están adecuadamente distribuidos (alimentación, descanso, estudios, recreación, intervención) 0-1	<b>Indicadores</b> Puntaje promedio de las respuestas entre 4,5 y 6,4	<b>Indicadores</b> Puntaje promedio de las respuestas entre 6,5 y 8

**Indicador 3.2: Adecuación de los espacios para los NNA.** Está pensado como los espacios físicos gestionados por los programas y/o centros en orden no solo a brindar lo básico para “proteger” a los NNA sino, además, posibilitar que ellos/as puedan realizar actividades que expandan el desarrollo de sus capacidades

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Durante una semana, los jóvenes son llevados solo una vez (o menos) a algún espacio físico, fuera del centro, que potencie su desarrollo humano integral, tales como biblioteca, sala de computación, áreas verdes, gimnasio, etc. Si el programa cuenta con instalaciones de este tipo al interior, una señal de alerta sería que los jóvenes son llevados a estos espacios, a lo sumo, una vez por semana.	El nuevo modelo de residencias quiere despegarse de la idea de una “institución total” donde, necesariamente, deban estar contenidas dentro de sí la infraestructura para un desarrollo humano integral. Se espera que la intervención que se realiza con los jóvenes incluya al menos DOS actividades visitas semanales en alguna combinación de las señaladas anteriormente	El programa o centro cuenta con (o recurre a) una batería de alternativas recreativo/formativas para apoyar el trabajo que realiza
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5-0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de información</b> - Encuesta	<b>Fuentes de información</b> - Encuesta	<b>Fuentes de información</b> - Encuesta

Fuentes de verificación - Director/a del programa	Fuentes de verificación - Director/a del programa	Fuentes de verificación - Director/a del programa
<b>Indicadores</b> La encuesta en este índice arroja un valor entre 0 y 1 Centro pensado pedagógicamente para los NNA. * El edificio donde funciona el centro es seguro para los NNA. 0-1 * Los NNA tienen acceso a servicios higiénicos en buenas condiciones. 0-1 * Los NNA cuentan con espacios de privacidad. 0-1 * Se cuenta con espacios adecuados para que los NNA reciban visita. 0-1 * El centro dispone de computadores con acceso a internet disponible para los NNA * Dentro del centro hay espacios pensados pedagógicamente para un desarrollo integral de los NNA (bibliotecas, salas de computación, espacios de recreación)	<b>Indicadores</b> La encuesta en este índice arroja un valor entre 2 y 3	<b>Indicadores</b> La encuesta en este índice arroja un valor de 4

**Indicador 3.3: Adecuación de los espacios para los equipos.** Esta variable refleja un aspecto sentido por profesionales que trabajan en intervención psicosocial y/o en el ámbito de la justicia adulta y/o juvenil, señalándose como un elemento necesario (mas no suficiente) de una intervención psicosocial de calidad (Brander y Sanhueza, 2016).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
El programa cuenta con un espacio físico precario, que <b>no permite privacidad</b> a los relatos de los NNA o a los equipos profesionales o técnicos; o bien, que no tiene condiciones ambientales mínimas (ventilación, luz, sin malos olores, etc.); o ambas	El programa cuenta con un espacio de <b>infraestructura mínima que ofrece privacidad</b> para los relatos y la interacción entre el/la profesional y el NNA y cuenta con condiciones ambientales mínimas.	El programa cuenta <b>con buenas condiciones de infraestructura para la intervención</b> con NNA de los equipos profesionales y técnicos. Cualquier problema es menor / acotado a un solo aspecto.
<b>Intervalo: [0-4]</b>	<b>Intervalo [5-6]</b>	<b>Intervalo [7-8]</b>
<b>Fuentes de información</b> Encuesta; visita a dependencias del centro o programa	<b>Fuentes de información</b> Encuesta; visita a dependencias del centro o programa	<b>Fuentes de información</b> Encuesta; visita a dependencias del centro o programa
<b>Fuentes de verificación</b> Todo el personal del programa / centro, diferenciando por estamento	<b>Fuentes de verificación</b> Todo el personal del programa / c entro, diferenciando por estamento	<b>Fuentes de verificación</b> Todo el personal del programa / c entro, diferenciando por estamento
<b>Indicadores</b> La percepción promedio del personal se ubica entre 0-2, considerando un conjunto de 6 indicadores sí/no En el contexto de lo que es un programa para NNA, ¿tiene espacio suficiente en su oficina o cubículo para la atención profesional? * El edificio donde funciona el centro es seguro para el personal. 0-1 * El personal tiene acceso a servicios higiénicos en buenas condiciones. 0-1 * El personal cuenta con espacios adecuados para guardar sus objetos personales 0-1 * El programa centro/ cuenta con dependencias para reuniones de equipo y/o tareas administrativas necesarias para el buen funcionamiento 0-1 * Las oficinas o espacios destinados al personal son adecuados 0-1 * El centro dispone de computadoras con acceso a internet disponible para el personal. 0-1	<b>Indicadores</b> La percepción promedio del personal se ubica entre 3-4, considerando un conjunto de 8 indicadores sí/no	<b>Indicadores</b> La percepción promedio del personal se ubica entre 5-6, considerando un conjunto de 6 indicadores sí/no

## Bibliografía

- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Brander, F. y Sanhueza, G. (2016). Facilitadores y obstaculizadores para la reinserción social: analizando la perspectiva de profesionales penitenciarios. *TS Cuadernos de Trabajo Social*, 15, 109-135.
- Espinoza, O., Martínez, F. & Sanhueza, G. (2014). El Sistema penitenciario y su Impacto en los Derechos Humanos de las Personas Privadas de Libertad. En: Informe sobre Derechos Humanos en Chile 2014. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales
- Rosenau, P. V., Lal, L. S., & Lako, C. (2012). Managing pay for performance: aligning social science research with budget predictability. *Journal of Healthcare Management*, 57(6), 391-405.
- Sanhueza, G. y Pérez, F. (2019). Explorando el 'desempeño moral' en cárceles chilenas y su potencial para la reinserción social. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 236, 83-110.
- Sanhueza, G. (2015). Diseño e Implementación de la Primera Encuesta de Percepción de Calidad de Vida penitenciaria: Propuestas y Desafíos para el Sistema Penitenciario Chileno. *Economía y Política* 2(1), 5-32.
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198.
- UNICEF (2018). Agenda de Infancia 2018-2021. disponible en <https://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2017/01/Agenda-Infancia-2018-2012-WEB.pdf>

6. Nombre de la dimensión: **Condiciones territoriales**

En los programas y políticas sociales de infancia, se observa un persistente punto ciego respecto a las condiciones territoriales no sólo en las cuales los NNA se desenvuelven sino también a los contextos particulares en los que los programas se emplazan e intervienen. Esta persistente omisión de lo territorial en la comprensión de lo social, ha redundado en una creciente individualización de la intervención y la descontextualización de la misma. Esto atenta contra las posibilidades de materializar un enfoque de derechos en los sistemas de protección, por cuanto desatiende las condiciones de rezago persistente que caracteriza a los entornos de los que provienen los NNA y les transfiere la responsabilidad del mérito y la resiliencia como principales mecanismos de movilidad social. En por ello que la construcción de un SAT para programas y sistemas sociales de protección de la infancia, debe incluir entre sus dimensiones las condiciones territoriales. En la dirección de avanzar en conceptualizar avances propuestos en estudios previos, esta dimensión profundiza sobre el territorio como un campo de complejidad social que debe ser observado como condición necesaria para su intervención. Para este análisis, el territorio es definido como el entorno de los sistemas y programas de protección de infancia cuyas condiciones de concentración de externalidades negativas, relación complejidad calidad y la articulación de programas y ofertas locales, condiciona contextualmente la materialización de un enfoque de derechos. De este modo, a partir de la integración de una comprensión sistémico constructivista del territorio, (Urquieta, Mariñez y Jorquera, 2016; Urquieta, 2018), se configuraron tres subdimensiones; concentración de externalidades negativas; relación complejidad/calidad y articulaciones Programa/ofertas locales.

**Subdimensión 1: Concentración de externalidades.** Refiere a la identificación de zonas que presentan externalidades positivas y/o negativas incidentes la oferta y calidad de servicios que el territorio provee a los usuarios del programa. La concentración de externalidades implica asociar lo territorial y lo social como una forma de distribución de condiciones positivas y negativas. Esta sociomorfología de los territorios, nos permite reconocer las agudas desigualdades que derivan de la existencia de comunas donde se concentran las externalidades positivas como bancos, empresas y hoteles, mientras que en otras lo que se concentran son externalidades negativas, como las plantas de tratamiento, vertederos y cárceles (Matus, Ibarra, Fuentes y Perez, en Matus: 2007)

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel efectividad
El programa se emplaza en un territorio con <u>alta concentración de externalidades negativas</u> y/o <u>sin oportunidades</u> para el desarrollo integral de NNA y la intervención.	En el territorio <u>no se observan externalidades negativas ni de oportunidades</u> que agudizan las trayectorias de vulneración de NNA.	El programa se emplaza en un territorio donde <u>se concentran oportunidades</u> para <u>interrumpir las trayectorias de vulneración</u> de NNA.
<b>Intervalos: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalos: 0,5 – 0,75</b>	<b>Intervalos : 0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de verificación:</b> - Ubicación del centro - Encuestas a equipos - Informe territorial del centro y su entorno	<b>Fuentes de verificación:</b> - Ubicación del centro - Encuestas a equipos - Informe territorial del centro y su entorno	<b>Fuentes de verificación:</b> - Ubicación del centro - Encuestas a equipos - Informe territorial del centro y su entorno
<b>Fuentes de información:</b> - Fuentes institucionales - Equipos - Informes y otros documentos de reporte	<b>Fuentes de información:</b> - Fuentes institucionales - Equipos - Informes y otros documentos de reporte	<b>Fuentes de información:</b> - Fuentes institucionales - Equipos - Informes y otros documentos de reporte
<b>Alerta: presencia de cualquier externalidad con puntaje negativo (puntaje -1)</b>	<b>Ausencia de externalidades con puntaje negativo ( puntaje-1)</b>	<b>Presencia de al menos una externalidad positiva (puntaje 1)</b>
<p><b>Indicadores:</b> Se debe chequear si cumple con la existencia de alguna de estas externalidades, en un radio de 1000 mts de distancia del Centro con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bomberos 1 pto</li> <li>b) Comisaría/ Retén 1 pto</li> <li>c) Servicios municipales 1 pto</li> <li>d) Plazas 1 pto</li> <li>e) Gimnasios o centros deportivos 1 pto</li> <li>f) Áreas verdes 1 pto</li> <li>g) Espacios de recreación 1 pto</li> <li>h) Bancos, cajas vecinas, centros de pago 1 pto</li> <li>i) Bodegas de materiales peligrosos -1 pto</li> <li>j) Botillerías -1pto</li> <li>k) Centros nocturnos -1 pto</li> <li>l) Cárcel -1 pto</li> <li>m) Industrias -1 pto</li> <li>n) Plantas procesadoras de desechos – 1pt</li> <li>o) Basurales – 1 pto</li> <li>p) Sectores de tráfico o micro tráfico de droga -1 pts</li> <li>q) Actos delictuales de connotación pública -1 pts</li> </ul>		

**Subdimensión 2: Disponibilidad y calidad de servicios y equipamientos.**

Refiere a la observación de las condiciones de localización de la residencia así como de la disponibilidad y calidad de servicios y equipamientos en el entorno mediato e inmediato del programa. El accionar de los gobiernos locales está inscrito en condiciones de disponibilidad de ofertas diferenciadas que demandan capacidades de gestión acordes a ellas. Diversas investigaciones demuestran que la capacidad de gestión municipal es inversamente proporcional a las condiciones de disponibilidad de la oferta de sus territorios. De este modo esta subdimensión profundiza en la relación existente entre capacidad de gestión municipal y disponibilidad/calidad de las ofertas y su impacto en programas de infancia que probabilicen materializar un enfoque de derechos.

Nivel crítico de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p>No existe o hay baja disponibilidad de servicios y equipamientos en materias de su localización, educación, salud y recreación y deportes en el entorno donde funciona el programa.</p> <p>Los servicios a los que acceden NNA son de baja calidad. Por cuanto encuentran bajo el promedio o en las últimas posiciones de los índices e indicadores respectivos.</p>	<p>Existe una disponibilidad suficiente en el entorno inmediato de servicios y equipamientos en el ámbito de localización, educación, salud y recreación y deportes para satisfacer las necesidades de los NNA. O en su defecto es posible acceder a ellos dentro de los límites comunales.</p> <p>Los servicios a los que acceden NNA se encuentran en el rango de una calidad básica o media de las evaluaciones o índices respectivos.</p>	<p>Existe una disponibilidad suficiente de servicios y equipamientos en el ámbito de localización, educación, salud y recreación y deportes y desarrollo humano integral para satisfacer pertinentemente las necesidades de los NNA.</p> <p>Los servicios a los que acceden NNA se encuentran sobre el nivel de calidad media de las evaluaciones o índices respectivos</p>
Intervalos: 0 – 0,49	Intervalos: 0,5 – 0,75	Intervalos : 0,76 – 1,0
<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación del centro</li> <li>- Encuestas a equipos</li> <li>- Informe territorial del centro y su entorno</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación del centro</li> <li>- Encuestas a equipos</li> <li>- Informe territorial del centro y su entorno</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación del centro</li> <li>- Encuestas a equipos</li> <li>- Informe territorial del centro y su entorno</li> </ul>
<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes institucionales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Informes y otros documentos de reporte</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes institucionales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Informes y otros documentos de reporte</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes institucionales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Informes y otros documentos de reporte</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <p><b>En relación al emplazamiento del centro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es de fácil acceso</li> <li>b) Está ubicado en un buen sector</li> <li>c) Es seguro para los NNA</li> <li>d) Es seguro para los equipos</li> <li>e) Dispone de escuelas y centros de salud calidad</li> <li>f) Dispone de equipamiento para el desarrollo integral de los NNA (áreas verdes, bibliotecas, etc)</li> <li>g) Cuenta con los servicios específicos que los NNA del programa necesitan</li> <li>h) Dispone de servicios útiles para el funcionamiento del programa (supermercados, almacenes, despacho de gas)</li> </ul>		
<p><b>Regla de puntaje</b> Desacuerdo o muy en desacuerdo con letras a, b, c y d</p>	<p><b>Regla de puntaje 3 a 5</b> Acuerdo o muy de acuerdo con letras a, b, c y d</p>	<p><b>Regla de puntaje 6 a 8</b> Presencia de al menos uno de los indicadores de las letras e,f,g,h,i</p>

### Subdimensión 3: Articulación con la oferta local

Refiere al conocimiento que tiene el programa del entorno institucional y programático presente en el entorno de la residencia, a los mecanismos de comunicación y derivación que se establece entre estos y a la forma en que dichos recursos locales se integran o no a los planes de intervención individual. Existen evidencias sobre la existencia y persistencia de zonas de rezago (Bebbington y otros, 2013; Labbe, 2017; Urquieta, s/f) que aparecen especialmente reactivas al accionar de la política pública y en los cuales se combinan condiciones de desertificación institucional y sobre intervención. Esto abre un campo de observación de lo territorial en orden a observar las condiciones de articulación que se producen entre los programas y las demás intervenciones y ofertas locales presentes en el área, para reconocer en ellos la presencia/ausencia y calidad de sus relaciones en términos de sus mecanismos de comunicación, derivación y priorización efectiva.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p><u>No hay conocimiento ni de las instituciones ni de ofertas locales</u> que se emplazan en el territorio de intervención. No hay formas de comunicación.</p> <p><u>Ausencia</u> de mecanismos de derivación.</p> <p><u>No consideración</u> de la oferta local como recursos para la intervención</p> <p><u>Los recursos disponibles en el territorio son inaccesibles</u> para la intervención</p>	<p><u>Conocen instituciones y programas directa y estrictamente vinculados a la implementación</u> y funcionamiento del programa. <u>Se dispone de mecanismos y canales para conectarse</u> con las instituciones pertinentes al programa.</p> <p><u>Existencia de mecanismos de derivación</u> y son utilizados por los equipos. Los equipos <u>integran al menos un recurso del territorio</u> en los planes de intervención.</p>	<p><u>Conocimiento</u> de ofertas programáticas e institucionales disponibles en el territorio que <u>van más allá de lo estrictamente relacionado</u> con la intervención e implementación.</p> <p><u>Canales de comunicación formales y efectivos</u> con las instituciones y programas disponibles en el territorio.</p> <p><u>Existencia y efectividad de mecanismos formales de derivación.</u></p> <p>Las oportunidades disponibles en el territorio son <u>incorporadas de manera efectiva y pertinente</u> por los equipos en los planes de intervención.</p>
Intervalos: 0 – 0,49	Intervalos: 0,5 – 0,75	Intervalos : 0,7 6 – 1,0
<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de intervención</li> <li>- Carpetas de casos</li> <li>- Encuestas a equipos</li> <li>- Informes territoriales</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de intervención</li> <li>- Carpetas de casos</li> <li>- Encuestas a equipos</li> <li>- Informes territoriales</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de intervención</li> <li>- Carpetas de casos</li> <li>- Encuestas a equipos</li> <li>- Informes territoriales</li> </ul>
<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes institucionales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Informes y otros documentos de reporte</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes institucionales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Informes y otros documentos de reporte</li> </ul>	<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes institucionales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Informes y otros documentos de reporte</li> </ul>
<p>Indicadores</p> <p>No identificamos o identificamos muy poco a otros actores e instituciones que están en el mismo territorio que nuestro programa (-1pto)</p> <p>En general no atienden nuestras solicitudes y/o derivaciones o lo hacen sin prioridad (-1pto)</p> <p>Aun cuando lleguen a atender nuestras solicitudes y/o derivaciones, lo hacen a destiempo y no solucionan la situación planteada (-1pto)</p> <p>Los NNA del programa no acceden o acceden muy poco a los recursos, servicios y equipamientos disponibles (-1pto)</p> <p>Los NNA del programa acceden casi solamente a recursos, servicios y equipamientos de baja calidad (-1pto)</p> <p>.</p>	<p>Indicadores</p> <p>Conocemos al menos a los actores e instituciones que tienen relación directa con nuestro programa e identificamos como pueden aportarnos a un buen funcionamiento (1pto)</p> <p>Las respuestas a nuestras solicitudes y/o derivaciones resuelven la situación planteada (1pto)</p> <p>Los NNA del programa tienen real acceso a buenos recursos, servicios y equipamientos que les permiten satisfacer sus necesidades básicas. (1pto)</p>	<p>Indicadores</p> <p>Reconocemos a diversos actores e instituciones del mismo territorio como oportunidades para el buen funcionamiento del programa (2 pto)</p> <p>Las respuestas a nuestras solicitudes y/o derivaciones resuelven oportuna y pertinentemente la situación planteada aun cuando eso implique hacer conexiones más allá de los límites comunales (2 pto)</p> <p>Los NNA del programa tienen acceso oportuno y pertinente a recursos, servicios y equipamientos de calidad que potencian su desarrollo integral (2 pto)</p>
<p><b>Regla de puntaje:</b> -5 a 0</p>	<p><b>Regla de puntaje</b> 1 a 3</p>	<p><b>Regla de puntaje</b> 4 a 6 <b>No debe contener puntajes negativos (-1)</b></p>

#### Bibliografía:

- Bebbington, A., Escobal, J., Soloaga, I., & Tomaselli, A. (2013). Trampas territoriales de pobreza, desigualdad y baja movilidad social: Los casos de Chile, México y Perú. Ciudad de México: RIMISP.
- CIS (2013). Accesibilidad territorial de campamentos a equipamientos de educación, salud y seguridad en el Gran Valparaíso. Documento de Trabajo editado por la Fundación Un Techo para Chile.
- Cisternas, N. (2011). Del territorio al lugar: un camino en la definición de factores territoriales de vulnerabilidad. Ponencia presentada en el 6° Congreso Chileno de Sociología. Valparaíso, Chile
- Cociña, C. (2016). Habitar Desigualdades: Políticas Urbanas y el despliegue de la vida en Bajos de Mena. Serie de Documentos de trabajo de PNUD.
- Elacqua, G. (2011). Geografía de las Oportunidades Educativas en Chile. Análisis Geo-Referencial que identifica barrios de bajas oportunidades en educación. Coedición del Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Diego Portales y su Centro de Políticas Comparadas de Educación. Santiago de Chile.
- Labbé, G. (2017). Vivir en un Hipergueto. Tesis para optar el grado de Magister en Desarrollo Urbano. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de estudios urbanos y territoriales. Facultad de Arquitectura, diseño y estudios urbanos. . Labbé, G. (2017). Vivir en un Hipergueto. Tesis para optar el grado de Magister en Desarrollo Urbano. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de estudios urbanos y territoriales. Facultad de Arquitectura, diseño y estudios urbanos. .
- Matus, T., Ibarra, R., Fuentes, L., & Pérez, U. (2007). La Reforma Municipal en la Mira Identificando los Municipios prioritarios en la Región Metropolitana: Complejidad comunal versus condiciones para la calidad de la gestión municipal. Expansiva. Observatorio de Ciudades y Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile las políticas públicas, (26).
- Ministerio de Desarrollo Social (2017) Atlas Social: Mapa de Áreas Prioritarias de Acción Social, disponible en <http://www.registrosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/Atlas-Social-APAS-PDF-13122017.pdf>
- Sabatini, F.; Brain, I. (2008) La segregación, los guetos y la integración social urbana: mitos y claves. Revista EURE, 103, 5-26
- Urquieta, M (Aceptado) Territorios de exclusión: Observando dinámicas de inclusión/exclusión en sistemas territoriales complejos del Gran Santiago. En Revista Cuadernos de Trabajo Social, Universidad San Sebastian, 29 páginas.
- Urquieta, M., Mariñez, C., & Jorquera, C. (2017). Territorio como medium: Discusión sobre rendimientos analíticos para las observaciones de la complejidad socio-espacial. Revista Mad, (37), 143-167. doi:10.5354/0718-0527.2017.47279
- Urquieta, A. (2019) Enfoque de derechos y complejidad territorial: apuntes críticos sobre una relación pendiente. En: Innovar desde la falla. Coord: Matus, Mariñez. RIL Editores, Santiago de Chile (En prensa)

Esta dimensión se relaciona con los niveles funcionales de coordinación entre los objetivos declarados por las políticas y los programas donde éstos se operacionalizan. Estas dos P pueden entenderse como una dimensión estratégica de la coordinación en el nivel funcional (Repetto y Fernández, 2012) La noción de diferenciación funcional (Lechner,1997) es clave para poder analizar la coordinación entre “diversos sistemas funcionales relativamente autónomos, estructurados en torno a determinadas lógicas internas”. Una de estas lógicas es el principio de descentralización, el cual parece ser un común denominador de los esfuerzos de intersectorialidad”. En esta dimensión se enfatiza la capacidad de autonomía y autorregulación de sus procedimientos que incluyen procesos decisiones estratégicos, las que vamos a denominar sustantivas, así como funciones más generales, que corresponden a las de tipo procedimental. En este sentido, la coordinación funcional “asume la alta complejidad de actores y sistemas, su autonomía sustantiva y procedimental y las asimetrías de intereses entre ellos “ (Mascareño, 2010: 113).

### Subdimensión 1: Intersectorialidad

La intensidad de la intersectorialidad considera la inclusividad en el ciclo de política y el logro de mancomunidad entre sectores involucrados (lo que implica compartir recursos, responsabilidades y acciones) (Cunill, 2013: 292).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Nunca o escasas veces se participa de instancias de encuentro con otros programas e instituciones. No hay nadie que vea temas de coordinación o los ve cualquiera al que le interese personalmente. Es muy difícil coordinarse con otros programas e instituciones porque todo depende de la capacidad personal de cada uno para hacerlo. 0 pto.	Al menos cuando el programa lo requiere, se participa formalmente en instancias de coordinación con otros programas e instituciones. Cada integrante del equipo establece coordinaciones básicas para el cumplimiento de sus objetivos. El programa cuenta con condiciones básicas que permiten a sus integrantes coordinarse con otros programas o instancias para el cumplimiento de las funciones.	Se participa formal y periódicamente en instancias de coordinación y se generan redes con otros programas e instituciones. El programa establece coordinaciones formales y sistemáticas para el cumplimiento de sus objetivos. El programa dispone de condiciones y mecanismos que favorecen la coordinación para el cumplimiento de sus objetivos.
Intervalo: 0 – 0,49	Intervalo: 0,5-0,75	Intervalo: 0,76- 1,0
<b>Fuentes Verificación:</b> - Encuesta /entrevistas a informantes clave - Actas de reuniones mesa de coordinación o mesa de infancia. - Plan de trabajo/planificación anual	<b>Fuentes Verificación:</b> - Encuesta /entrevistas a informantes clave - Actas de reuniones mesa de coordinación o mesa de infancia. - Plan de trabajo/planificación anual	<b>Fuentes Verificación:</b> - Encuesta /entrevistas a informantes clave - Actas de reuniones mesa de coordinación o mesa de infancia. - Plan de trabajo/planificación anual.
<b>Fuentes de información:</b> - Bases técnicas del Programa - Equipos de Intervención	<b>Fuentes de información:</b> - Bases técnicas del Programa - Equipos de Intervención	<b>Fuentes de información:</b> - Bases técnicas del Programa - Equipos de Intervención
<b>Indicadores:</b> 1. <b>No hay nadie que vea temas de coordinación o los ve cualquiera</b> al que le interese personalmente. 0 pto. 2. <b>Es muy difícil coordinarse con otros programas e instituciones porque todo depende de la capacidad personal</b> de cada uno para hacerlo. 0 pto.	<b>Indicadores:</b> 1. <b>Cada integrante del equipo establece coordinaciones básicas</b> para el cumplimiento de sus objetivos. 1 pto. 2. <b>El programa cuenta con condiciones básicas que permiten a sus integrantes coordinarse con otros programas o instancias</b> para el cumplimiento de las funciones. 1 pto.	<b>Indicadores:</b> 1. <b>coordinaciones formales y sistemáticas</b> para el cumplimiento de sus objetivos. 2 pto. 2. <b>El programa dispone de condiciones y mecanismos que favorecen la coordinación</b> para el cumplimiento de sus objetivos. 2 pto.
Regla de puntaje 0	Regla de puntaje 1 a 2	Regla de puntaje 3 a 4

### Subdimensión 2: Integridad

La integralidad será entendida como la configuración multidimensional de la protección social (Cunill, Fernández y Thezá, 2013), y la capacidad de conexión funcional será entendida como un “sistema de disposición recíproca, donde se ejerce selectividad y se impulsa la capacidad de conexión de diverso orden en un horizonte de interpenetración” (Matus, 2015:43).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Inexistencia de integralidad entre programas/sistemas, sin posibilidades de interconexión funcional	Integralidad entre programa/sistemas e interconexión funcional básica, por lo general unidireccional y sin capacidad de interpenetración	Integralidad reconocida entre programas /sistemas e interconexión funcional recíproca con capacidad de interpenetración
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5-0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76- 1,0</b>
<b>Fuentes Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta /entrevistas a informantes clave</li> <li>- Actas de derivaciones e interconexiones entre programas/planes/proyectos</li> <li>- Acuerdos de colaboración, convenios efectuados</li> </ul>	<b>Fuentes Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta /entrevistas a informantes clave</li> <li>- Actas de derivaciones e interconexiones entre programas/planes/proyectos</li> <li>- Acuerdos de colaboración, convenios efectuados</li> </ul>	<b>Fuentes Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta /entrevistas a informantes clave</li> <li>- Actas de derivaciones e interconexiones entre programas/planes/proyectos</li> <li>- Acuerdos de colaboración, convenios efectuados</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases técnicas del Programa</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases técnicas del Programa</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases técnicas del Programa</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>
<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de la misma institución en general hay <b>descoordinación interna</b>. -0pts</li> <li>2. <b>Hay descoordinación con los niveles nacional y/o regional perjudicando</b> el buen funcionamiento del programa. 0 pto.</li> <li>3. En general <b>tenemos que rendir informes y cuentas a muchas instancias superiores distintas perjudicando el buen cumplimiento de nuestras funciones</b>. 0 pto.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Hay coordinación interna y cuando se presentan descoordinaciones, no afectan</b> el cumplimiento de los objetivos del programa. 1 pto.</li> <li>2. <b>Hay suficiente coordinación con los niveles nacional y/o regional permitiendo</b> el buen funcionamiento del programa. 1pto.</li> <li>3. Las <b>instancias de supervisión y control están coordinadas internamente y no perjudican</b> el buen cumplimiento de las funciones del equipo. 1pto.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Hay coordinación interna y ello potencia</b> el cumplimiento de los objetivos del programa. 2.ptos.</li> <li>2. <b>La coordinación permanente con los niveles nacional y/o regional potencia</b> el buen funcionamiento del programa 2 pto</li> <li>3. Las <b>instancias de supervisión y control están coordinadas internamente y favorecen el buen cumplimiento de las funciones del programa</b>. 1pto.</li> </ol>
<b>Regla de puntaje 0 a 1</b>	<b>Regla de puntaje 2 a 3</b>	<b>Regla de puntaje 4 a 6</b>

Siguiendo los estudios de Raczynski (2003), existen cuatro acepciones en el concepto de descentralización referidos a la desconcentración administrativa, la descentralización política, la división político-administrativa del país y la descentralización fiscal. Ahora bien, uno de los primeros problemas a considerar es que la descentralización en Chile “nunca fue vista como un proceso sistémico que aborde en conjunto sus cuatro áreas como parte de un mismo proceso donde además, al interior de cada una de ellas tampoco existió un proceso técnico o científicamente planeado. Por tanto, las decisiones no siempre apuntan en la misma dirección y algunas, incluso, son contrarias a la descentralización y los instrumentos asociados no siempre son coherentes entre sí. Por último, las políticas de descentralización han puesto escasa atención en los actores del proceso. Estos, a veces, ni siquiera son informados o se hace en reuniones o por instructivos que no se comunican adecuadamente, ni se insertan en la cultura organizacional del sector” (p. 10). [https://prensa.presidencia.cl/lf-content/otras/informes-comisiones/InformeDescentralizacion.pdf](https://prensa.presidencia.cl/lf/content/otras/informes-comisiones/InformeDescentralizacion.pdf). La gestión local funcional será entendida como el Índice de Autoridad Regional (RAI), que es una medida de la autoridad de los gobiernos regionales y se mide en diez dimensiones: profundidad institucional, alcance de la política, autonomía fiscal, autonomía de los préstamos, representación, elaboración de leyes, control ejecutivo, control fiscal, control de los préstamos y reforma constitucional. Para un mayor análisis ver: [Índice de Autoridad Regional \(RAI\)](#).

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
Escasa posibilidad de actuación descentralizada en la gestión del programa.	Hay ciertos aspectos de la gestión técnica que están descentralizados, pero sólo permite un mínimo de acción en ejes fundamentales de la intervención del programa)	Descentralización efectiva permanece coordinación con los niveles nacional y/o regional y potencian el buen funcionamiento del programa
<b>Intervalo: 0 – 0,49</b>	<b>Intervalo: 0,5-0,75</b>	<b>Intervalo: 0,76- 1,0</b>
<b>Fuentes Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralización de funciones observado en organigrama nivel central/regional/local</li> <li>- Desconcentración de recursos financieros, observado en estructura presupuestaria y modalidad de traspaso de recursos programáticos</li> <li>- Manejo en los tiempos de implementación observados en Carta Gantt/cronograma</li> </ul>	<b>Fuentes Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralización de funciones observado en Organigrama nivel central/regional/local</li> <li>- Desconcentración de recursos financieros, observado en estructura presupuestaria y modalidad de traspaso de recursos programáticos</li> <li>- Manejo en los tiempos de implementación observados en Carta Gantt/cronograma</li> </ul>	<b>Fuentes Verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralización de funciones observado en Organigrama nivel central/regional/local</li> <li>- Desconcentración de recursos financieros, observado en estructura presupuestaria y modalidad de traspaso de recursos programáticos</li> <li>- Manejo en los tiempos de implementación observados en Carta Gantt/cronograma</li> </ul>
<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases técnicas del Programa</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases técnicas del Programa</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>	<b>Fuentes de información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases técnicas del Programa</li> <li>- Equipos de Intervención</li> </ul>
<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Escasa posibilidad de actuación descentralizada</b> en la gestión del programa.</li> <li>2. <b>Incluso cuando existen acuerdos con otros organismos como salud o educación, no hay una gestión que permita acortar plazos de espera o mejorar sistemas de atención</b> para los niños/as o adolescentes de nuestros programas. 0 pto.</li> <li>3. <b>No existen protocolos</b> para operar descentralizadamente en el programa. 0pto.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Hay ciertos aspectos de la gestión técnica que están descentralizados, pero sólo permite un mínimo de acción en ejes fundamentales</b> de la intervención del programa. 1 pto.</li> <li>2. <b>Cuando existen acuerdos con otros organismos como salud o educación, hay una gestión sólo en casos de extrema emergencia con los que se acortan plazos de espera o mejoraran los sistemas de atención</b> para los niños/as o adolescentes de nuestros programas. 1pto.</li> <li>3. <b>Existen protocolos generales, pero operan sólo en circunstancias muy delimitadas</b> y que corresponden al funcionamiento mínimo del programa. 1pto.</li> </ol>	<b>Indicadores:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Permanece coordinación</b> con los niveles nacional y/o regional y <b>potencian</b> el buen funcionamiento del programa. 2 pto.</li> <li>2. <b>Cuando existen acuerdos con otros organismos como salud o educación, hay una gestión de vía rápida que permite acortar plazos de espera y mejorar sistemas de atención</b> para los niños/as o adolescentes de nuestros programas. 2pto.</li> <li>3. <b>Existen protocolos claros y operativos que potencia la descentralización administrativa como un eje relevante del mejoramiento de la calidad de la gestión</b> del programa. 1pto.</li> </ol>
<b>Regla de puntaje 0 a 1</b>	<b>Regla de puntaje 2 a 3</b>	<b>Regla de puntaje 4 a 6</b>

### Bibliografía:

- Cunill, N. (2003) La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales Un acercamiento analítico-conceptual. Revista CLAD Gestión y Políticas Públicas VOL. XXIII, N°1: 5-46
- Jordana, J. (2000), "Relaciones intergubernamentales y descentralización en América Latina: Una perspectiva institucional", documento de trabajo, Washington, D. C., Proyecto Conjunto indes-Unión Europea
- Lechner, N. (1997) Tres formas de coordinación social, Revista de la Cepal 61 (LC/G.1955-P): 7-17.
- Mascareño 2010 Coordinación social mediante Políticas Públicas, Revista de la Cepal 101: 111-126.
- Raczynski, D. y Serrano, C. (editoras) (2003) Nudos críticos. Santiago de Chile: CIEPLAN – Asesorías para el Desarrollo
- Repetto y Fernández, 2012 Coordinación de políticas, programas y proyectos Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Rubilar, Gabriela (2019) ¿Dónde ponemos el foco? Algunas pistas para pensar un modelo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia. En : Innovar desde la falla Coord. Matus, Mariñez RIL Editores, Santiago de Chile (En prensa)
- Cunill, Nuria; Fernandez, Margarita, Thezá, Marcel (2013) La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales: lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile. Revista POLIS Vol 12 n° 36 Pág. 289 a 314.
- Fantova, Fernando (2017) Los servicios sociales como pieza clave para una estrategia de inversión social. En: Zalakain, Joseba y Barragué, Borja. Coord. Repensar las políticas sociales, inversión social y predistribución, Grupo 5, Madrid P{ag. 99 a 125.
- Matus, Teresa (2015) Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina. Revista MAD, n°33, pág. 42 a 63.
- Hooghe, Marks & Schakel (2010) The rise of Regional Authority: a comparative study of 42 democracies (1950-2006) Routledge.

## 8.- Nombre de la dimensión: **Sistemas de Regulación**

En la lógica de planeación de la política pública chilena, se parte de la idea que las formas que asumen los sistemas de regulación no son siempre consideradas como dimensiones claves en el mejoramiento de los sistemas de oferta pública de servicios. Para los propósitos de esta investigación, se incorpora esta dimensión en un SAT tanto para mostrar alertas en la regulación como evidenciar avances en la efectividad de los programas de protección a la infancia. Para lo anterior es preciso considerar un enfoque que posibilite observar dicha dimensión de regulación en la dinámica de relación sistema/entorno. De acuerdo a Añón (2006) Luhmann propone que los sistemas debían ser vistos siempre por su diferencia con el entorno, observando las formas con que reducen tal complejidad.

Desde esta perspectiva, la dimensión Jurídica, puede ser entendida no sólo en sus relaciones internas, sino en su carácter de sistema que se relaciona con el entorno social que lo circunscribe. Partiendo de esta idea, la dimensión jurídica tiene relación con los demás factores dentro de la sociedad, es decir, es imprescindible observar las relaciones entre la regulación jurídica y los demás sistemas: económico y administrativo. Los tres funcionan como elementos dinámicos en la configuración de la política pública. Desde una visión económica, resulta relevante contar con las condiciones que el orden jurídico determina: el impulso, la protección y el control evolutivo de los hechos que dentro de las relaciones económicas se manifiestan; ya que desde la perspectiva jurídica en relación con el contexto social, los hechos económicos tienen una marcada influencia en la configuración del Derecho (Diéguez,s/f). Las relaciones sociales, económicas y administrativas constituyen los elementos que se encuentran en la base de cualquier problema de orden jurídico y si el Derecho los tiene en cuenta como tales, configura la manera en que la norma se encuentra su mayor punto de irritación con los programas de protección a la infancia. Un ejemplo de lo anterior es el funcionamiento del 80'bis en la actual regulación jurídica. Asimismo, la dimensión administrativa operacionaliza los criterios determinados por la norma jurídica y la regulación económica en todas las fases del proceso de diseño, operación e implementación de la oferta programática, por lo que la observación de la interacción de estas tres subdimensiones resulta fundamental para comprender las limitaciones y potencialidades en la innovación de la política pública de protección de infancia.

### **Subdimensión 1: Sistema jurídico-normativo**

En el marco de la protección del desarrollo y protección de los derechos humanos de la infancia y adolescencia, el sistema de regulación jurídica de las relaciones sistema/entorno cumple la función de estabilizar normativamente expectativas de actuación de los distintos actores y subsistemas (Luhmann, 2005; Mascareño, 2004). La regulación jurídica (el Derecho), desde el punto de vista de la teoría de sistemas, tiene por objetivo reducir la incertidumbre del mundo real que no se rige por la causalidad natural y dar seguridad normativa a las relaciones de los distintos agentes del sistema de protección a la infancia, tanto entre ellos, como con los usuarios de éste. Visto así, el Derecho favorece la coordinación entre actores y la satisfacción de ciertos intereses objetivos o beneficios para los niños, niñas y adolescentes. La regulación jurídica pretende asegurar el correcto funcionamiento, de modo de enfrentar las fallas del sistema y el no cumplimiento de los roles definidos (expectativas), en los siguientes aspectos: i) el derecho regula la conducta de todos los agentes, define qué se debe jurídicamente hacer y no hacer y cuáles son las obligaciones y facultades de cada uno de los componentes; ii) estabiliza las relaciones entre los agentes de modo de enfrentar la incertidumbre y la frustración o decepción en el cumplimiento de los roles definidos; y iii) define las solicitudes y exigencias que los usuarios (en este caso niños, niñas, adolescentes, familias y otras personas que actúen de acuerdo a su interés superior) le pueden hacer al sistema, exigencias que se encuentran operacionalizadas como derechos y que entregan, en cuanto tales, la posibilidad de activar el sistema por parte de los propios usuarios o por quienes actúen en su nombre e interés. De esta forma, el Derecho cuenta con sus propios mecanismos de verificación, sanción y coacción (cumplimiento forzado) bajo el código binario “conforme a derecho/no conforme a derecho o derecho de uno/ no derecho del otro” (Luhmann, 2005,125-126).

El límite de todas estas distinciones, sin embargo, no pueden afectar criterios de dignidad humana que en definitiva no estarán contenidas en la dinámica interna del sistema normativo, sino que se sitúan en un nivel superior que considera el reconocimiento de derechos fundamentales recíprocos, como parte del acuerdo de convivencia social (Habermas, 2003, Supiot, 2005). En consecuencia los derechos fundamentales, incluidos los de los niños, niñas y adolescentes, se encuentran dentro y fuera del sistema normativo y no pueden ser reducidos por un proceso de normativización extrema del Derecho como ordenamiento jurídico. Por esta razón la inclusión de indicadores jurídicos de regulación en el marco de un sistema de alerta de vulneraciones de derecho y de eficiencia de la respuesta ante estas vulneraciones, permite generar un sistema de valoración/alerta y respuesta multidimensional, que no se quede encerrado en el formalismo de la respuesta jurídica autorreferida y valorada únicamente con sus códigos internos de validez. El vínculo funcional entre la satisfacción o restablecimiento del derecho y el sistema de protección – administrativo o judicial, general o especial – se encuentra jurídicamente estabilizado por la norma jurídica que reconoce el derecho y por un mecanismo jurídico que permite vincular el derecho con la respuesta que le otorga el sistema, este mecanismo son las garantías jurídicas, entendidas como “vínculos normativos idóneos para asegurar efectividad a los derechos subjetivos” (Ferrajoli: 1989,28). En consecuencia, la no existencia de una regulación, cuando existe un derecho, constituye una brecha o falla del sistema que conocemos técnicamente como una laguna de regulación que sería un indicador relevante del sistema de alerta temprana.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p><b>Adecuación de la Normativa</b> La aplicación de la norma <b>no permite identificar las principales causales de vulneración de derechos de los niños/as y adolescentes y dificulta la derivación a sistemas de protección congruentes con ellas.</b></p> <p>La aplicación de la norma <b>dificulta garantizar el interés superior de niño/a y adolescente</b></p>	<p>La aplicación de la norma <b>identifica las principales causales de vulneración de derechos de los niños/as y adolescentes pero no se traduce en derivaciones a sistemas de protección congruente con ellas.</b></p> <p>La aplicación de la norma <b>permite ocasionalmente garantizar el interés superior de NNA.</b></p>	<p>La aplicación de la norma <b>identifica las principales causales de vulneración de derechos de los NNA y se traduce en derivaciones a sistemas de protección congruente con ellas.</b></p> <p>La aplicación de la norma <b>permite garantizar y proteger sistemáticamente el interés superior del NNA desde un enfoque de derechos</b></p>
<p><b>Mecanismos de estabilización</b> La aplicación de la norma <b>dificulta interrumpir la vulneración de derechos que afecta al niño/a y adolescentes</b> o lo permite en muy escasas ocasiones.</p>	<p>La aplicación de la norma <b>permite interrumpir la vulneración de derechos que afecta al niño/as y adolescentes.</b></p>	<p>La aplicación de la norma <b>permite interrumpir y reparar la vulneración de derechos que afecta al niño/as o adolescentes desde un enfoque de derechos.</b></p>
<p><b>Trazabilidad de autoobservación jurídica</b> El sistema jurídico <b>toma decisiones de derivación sin considerar los expedientes históricos</b> de los niños/as y adolescentes.</p>	<p>El sistema jurídico <b>toma decisiones de derivación considerando los expedientes históricos</b> de los niños/as y adolescentes.</p>	<p>El sistema jurídico <b>toma decisiones de derivación pertinente considerando los expedientes históricos de los niños/as y adolescentes desde un enfoque de derechos.</b></p>
<p>Intervalo: <b>0 – 0,49</b></p>	<p>Intervalo: <b>0,5 – 0,75</b></p>	<p>Intervalo: <b>0,76 – 1,0</b></p>
<p><b>Fuentes de Verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/Expediente del usuario</li> <li>- Informes Externos de Evaluación de Sename</li> <li>- Informes Anuales de Sename</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/Expediente del usuario</li> <li>- Informes Externos de Evaluación de Sename</li> <li>- Informes Anuales de Sename</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta/Expediente del usuario</li> <li>- Informes Externos de Evaluación de Sename</li> <li>- Informes Anuales de Sename</li> </ul>
<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Resoluciones judiciales sobre el caso: <u>inexistencia</u></b> de documentos oficiales del Tribunal de Familia, documentos oficiales incompletos. 0 pts.</li> <li>2. <b>Información <u>insuficiente</u></b> sobre criterios de clasificación de vulneración de derechos aplicados para la valoración del NNA. 0 pts.</li> <li>3. Falta información sobre la <b>compatibilidad</b> entre la resolución judicial y el informe diagnóstico Sename del NNA. 0 pts.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Resoluciones judiciales sobre el caso: <u>existencia parcial</u></b> de Documentos oficiales del Tribunal de Familia, documentos oficiales sin actualización. 1 pto.</li> <li>2. <b>Información <u>parcial</u></b> sobre criterios de clasificación de vulneración de derechos aplicados para la valoración del NNA. 1 pto.</li> <li>3. Poca <b>compatibilidad</b> entre la resolución judicial y el informe diagnóstico Sename del NNA. 1 pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Resoluciones judiciales sobre el caso: <u>existencia integral</u></b> de documentos oficiales del Tribunal de Familia, documentos oficiales actualizados y completos sobre el diagnóstico del NNA. 2 pts.</li> <li>2. <b>Información <u>clara y suficiente</u></b> sobre criterios de clasificación de vulneración de derechos aplicados para la valoración del NNA. 2 pts.</li> <li>3. <b>Compatibilidad</b> entre la resolución judicial y el informe diagnóstico Sename del NNA. 2 pts.</li> </ol>
<p><b>Regla de puntaje 0 a 1</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 2 a 3</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 4 a 6</b></p>

## Subdimensión 2: Sistema presupuestario

La importancia de la evaluación económica en las políticas públicas se configura como un aspecto fundamental que le da viabilidad a la implementación de programas públicos (Banco Mundial, 2005; Neirotti, 2000; Olavarría, 2008; Racinsky, 2007). Para el caso de la política social en Chile, los marcos de regulación presupuestaria gubernamental se encuentran regidos por la Dirección de Presupuestos dependiente del Ministerio de Hacienda. La Dipres ha instalado un conjunto de procedimientos estandarizados para la asignación de los recursos públicos orientados bajo los principios de eficiencia y eficacia del gasto social (Ministerio de Hacienda, 2018a, 2018b, 2018c; Dipres, 2015), el que ha sido internalizado por los organismos públicos como el Servicio Nacional de Menores y las corporaciones socias encargadas de ofrecer los servicios de atención directa a los menores y sus familias a través de la figura de subvenciones. (Subsecretaría de Evaluación social, 2015). A pesar de que la evaluación económica ha sido discutida incluso en anteriores proyectos de innovación Fondef (Matus, Cortez-Monroy; 2016 [www.innovaise.cl](http://www.innovaise.cl)) y se ha posicionado a la dimensión presupuestal como un aspecto importante a considerar en la consecución de la eficiencia y eficacia del Sename (Granados, S., F. Larraín & J. Rodríguez, 2009; Neirotti, 2000; SENAME, 2013), las respuestas institucionales aún han sido insuficientes para enfrentar adecuadamente los desafíos en este ámbito. Para superar ciertos determinismos regulatorios en la operación de los programas de protección a la infancia, es preciso considerarlos como elementos centrales de un sistema que no sólo posibilita recursos, sino que incide en las formas de operación y provisión de los servicios de protección de la infancia. La perspectiva del análisis de sistemas de Luhmann (2013) contribuye a la generación de este giro analítico haciendo emerger una lectura distinta de la regulación económica y su impacto en la política pública.

Este abordaje analítico implica reconocer a los subsistemas autopoiéticos de la sociedad, entre los que se incluye el caso de la economía. Según él, en esta subdimensión se alcanza un protagonismo social particular, precisamente porque bajo la forma de la clausura autorreferencial se evidencian con más fuerza las influencias del entorno social, por lo que propone que el sistema económico opera como un subsistema “autopoiético” bajo autonomía funcional (Luhmann, 2013: 6). En Luhmann, el sistema económico es al mismo tiempo un sistema abierto, ya que sus operaciones están adaptadas a las necesidades de su entorno social y humano, debido a que su función consiste en garantizar la perspectiva que ulteriores demandas serán satisfechas en un futuro cercano. En consecuencia, la economía “No se trata únicamente de la satisfacción permanente de necesidades, sino también de prioridades temporales entre diferentes necesidades, de diferentes personas o sistemas sociales. Se trata también siempre de problemas de distribución actuales que demandan decisión, y la seguridad futura no reside por último en perspectivas favorables de participar ahora y en el futuro de la distribución” (Luhmann, 2013:6), lo anterior es importante en el caso del análisis del sistema de protección de infancia, ya que las decisiones presupuestales determinan la existencia y viabilidad de un programa público supeditándolo a la disponibilidad de recursos independientemente de la priorización que ese programa tenga en el sistema social. Partiendo de estos principios reguladores se propone la eficiencia, eficacia y economía como aquellos que posibilitan el vínculo e interacción del subsistema de regulación económica con los programas que componen la oferta de atención a la infancia.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<b>Eficacia</b>  La aplicación de las regulaciones <b>dificulta la gestión presupuestaria</b> de los programas y el cumplimiento de sus objetivos.	La aplicación de las regulaciones <b>permite la gestión presupuestaria</b> de los programas y el cumplimiento de sus objetivos.	La aplicación de las regulaciones <b>fomenta una gestión presupuestaria eficiente</b> de los programas y el cumplimiento de sus objetivos.
<b>Eficiencia</b>  La aplicación de las regulaciones <b>muestra frecuentemente contradicciones, descoordinaciones y superposiciones que dificultan la gestión presupuestaria</b> del programa.	La aplicación de las regulaciones <b>muestra ocasionalmente con contradicciones, descoordinaciones y superposiciones sin afectar sustantivamente la gestión presupuestaria</b> del programa.	La aplicación de las regulaciones <b>no se observa contradicciones, descoordinaciones y superposiciones que afecten la gestión presupuestaria</b> del programa.
<b>Economía</b>  No permite o dificulta <b>la captación de recursos financieros adicionales para el programa.</b>	<b>Permite la captación de recursos financieros adicionales</b> para el programa.	<b>Facilita la captación de recursos financieros adicionales para una gestión presupuestaria más eficiente.</b>
Intervalo: <b>0 – 0,49</b>	Intervalo: <b>0,5 – 0,75</b>	Intervalo: <b>0,76 – 1,0</b>
<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes Externos de Evaluación</li> <li>- Informes Financieros Anuales</li> <li>- Presupuestos Aprobados</li> <li>- Reglas de administración de recursos</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes Externos de Evaluación</li> <li>- Informes Financieros Anuales</li> <li>- Presupuestos Aprobados</li> <li>- Reglas de administración de recursos</li> </ul>	<b>Fuentes de verificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes Externos de Evaluación</li> <li>- Informes Financieros Anuales</li> <li>- Presupuestos Aprobados</li> <li>- Reglas de administración de recursos</li> </ul>

<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fechas de entrega</b> de recursos <u>desfasadas</u> de la planeación original. 0 ptos.</li> <li>2. <b>Monto subestimado</b> de costo de atención individual por programa. 0 ptos.</li> <li>3. <b>Presupuesto</b> aprobado <u>insuficiente</u> para la operación del programa. 0 ptos.</li> <li>4. <b>No existe capacidad de captación y movilización de recursos</b> financieros adicionales. 0 ptos.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fechas de entrega</b> de recursos <u>desfasadas ligeramente</u> de la planeación original. 1 pto.</li> <li>2. <b>Monto estimado</b> de costo de atención individual <u>parcialmente suficiente</u> por programa. 1 pto.</li> <li>3. <b>Presupuesto</b> aprobado por Sename <u>parcialmente suficiente</u> para la operación del programa. 1 pto.</li> <li>4. <b>Existe una capacidad limitada de captación y movilización de recursos</b> financieros adicionales para la operación del programa. 1 pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fechas de entrega</b> de recursos <u>ajustadas</u> a la planeación original. 2 ptos.</li> <li>2. <b>Monto estimado</b> de costo de atención individual <u>suficiente</u> por programa. 2ptos.</li> <li>3. <b>Presupuesto</b> aprobado por Sename <u>suficiente</u> para la operación del programa. 2ptos.</li> <li>4. <b>Existe capacidad de captación y movilización de recursos</b> financieros <u>suficientes</u> para la operación del programa. 2 ptos.</li> </ol>
<p><b>Regla de puntaje 0 a 2</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 3 a 4</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 5 a 8</b></p>

#### Subdimensión: sistema de funcionamiento administrativo

Sin duda, uno de los factores claves es el peso de las diversas regulaciones administrativas que impactan los programas de protección a la infancia. Ellas colocan alternativas de sentido y formas de reducción de la complejidad, desarrollando una gavilla de contingencias. Sin embargo, si las formas de regulación no son congruentes ni se piensan en inter relación, los programas tienen el siguiente problema: deben conciliar la exigencia de cumplir las normas administrativas y saber surfear sus contradicciones. En este sentido, Luhmann (1998: 48) señala que la complejidad significa coacción a seleccionar las contingencias (Mascareño, 2012). Por medio de esta coacción y el condicionamiento de las selecciones, se puede explicar por qué de una capa inferior de unidades muy similares pueden formarse sistemas muy distintos (Madrigal, 2009).

La selectividad de los sistemas constitutivos de sentido es siempre contingente. Así, la contingencia es el punto de partida para los problemas de coordinación de selectividad en los sistemas sociales, en cuanto las posibilidades de pensar y de comunicar son únicamente posibilidades: pueden presentarse de manera diferente a las expectativas (Corsi et al, 1996: 67-68). El problema es que para ser consistentes con la variedad de regulaciones administrativas, los programas tienen que enfrentar los requisitos de una lógica de interpenetración (Matus, 2015). En Luhmann la noción de interpenetración trata de una relación entre sistemas que pertenecen recíprocamente uno al entorno del otro. Por tanto, no es algo que ponga foco en el sistema pero tampoco en lo que existe entre los sistemas. No hay una zona fronteriza, un espacio de interacción, un tercero, una brecha o un conjunto de superposiciones (Luhmann 1998: 200). Hay interpenetración cuando “ambos sistemas se posibilitan aportar al otro su propia complejidad preconstruida” (Luhmann 1998: 202). Este es precisamente el problema en los programas de infancia, como se observan las formas de regulación como un mandato a ejecutar y ellos se asumen en la mera ejecución, no hay apertura para narrar las formas en que se auto observa su propia complejidad. Al mismo tiempo, si se entendiera la complejidad como coacción de selección, es posible poner a disposición del otro esa complejidad inaprensible, aportar ese desorden. De esa forma, se impulsa mayor posibilidad de selectividad interna y se produce mayor autonomía. Para entender lo anterior hay que remarcar la importancia que el aspecto central de esta concepción es que “los sistemas que se interpenetran permanecen como entorno uno para el otro. Por eso es válido formular también que los sistemas psíquicos proveen a los sistemas sociales de suficiente desorden y viceversa” (Luhmann 1998: 202). Entonces, la interpenetración supone una combinación de orden y desorden, eso que ya Heinz Von Foerster (1991) denominaba el “principio de ruido”.

De lo anterior emergen tres operaciones como factores claves a considerar en la regulación administrativa de los programas de protección a la infancia: el nivel de congruencia de las normas técnicas, la acreditación de las competencias profesionales de los equipos de trabajo para lidiar con esas normas técnicas y la observación de las brechas existentes entre normas técnicas y las formas de intervención programática.

Nivel de alerta	Estándar del umbral mínimo funcional	Nivel de efectividad
<p><b>Nivel de congruencia de normas técnicas</b></p> <p>Los protocolos administrativos <b>son de lenta operacionalización y limitan una toma de decisiones de gestión</b> más rápida y efectiva.</p>	<p>Los protocolos administrativos <b>contienen formas de operar en menores tiempos en caso</b> de decisiones básicas y urgentes de la gestión de la intervención.</p>	<p>Los protocolos administrativos <b>están calculados en sincronía con los tiempos que requiere una toma de decisiones rápida y efectiva en la gestión</b> de la intervención</p>
<p><b>Brechas entre normas administrativas y operación</b></p> <p>La aplicación de las normas técnicas <b>demandan mucho tiempo a la carga administrativa descuidando a la gestión técnica</b> encomendada.</p>	<p>El tiempo que demanda la carga administrativa, <b>al aplicar las normas técnicas, permite el cumplimiento de la gestión técnica</b> encomendada.</p>	<p>La distribución de tiempo entre labores administrativas y técnicas es adecuada y potencia la gestión eficiente del programa.</p>
<p><b>Intervalo: 0 – 0,49</b></p>	<p><b>Intervalo: 0,5 – 0,75</b></p>	<p><b>Intervalo: 0,76 – 1,0</b></p>
<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes Externos de Evaluación de Sename</li> <li>- Informes Financieros Anuales de Sename</li> <li>- Presupuestos Aprobados a Sename</li> <li>- Reglas de administración de recursos Sename</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes Externos de Evaluación de Sename</li> <li>- Informes Financieros Anuales de Sename</li> <li>- Presupuestos Aprobados a Sename</li> <li>- Reglas de administración de recursos Sename</li> </ul>	<p><b>Fuentes de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes Externos de Evaluación de Sename</li> <li>- Informes Financieros Anuales de Sename</li> <li>- Presupuestos Aprobados a Sename</li> <li>- Reglas de administración de recursos Sename</li> </ul>
<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e informes institucionales</li> <li>- Estudios de evaluación externa</li> <li>- Equipos y Directivos</li> </ul>
<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen <b>normas y protocolos contradictorios</b> que impiden la operación del modelo. 0 ptos.</li> <li>2. La cantidad de <b>actividades administrativas</b> contempladas en la normas técnicas <b>impiden</b> el trabajo de intervención de los equipos. 0 ptos.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen <b>normas y protocolos</b> que <b>impiden parcialmente</b> la operación del modelo. 1 pto.</li> <li>2. La cantidad de <b>actividades administrativas</b> contempladas en la normas técnicas <b>obstaculizan</b> el trabajo de intervención de los equipos. 1 pto.</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen <b>normas y protocolos alineados entre sí</b> que permiten la adecuada operación del modelo. 2 ptos.</li> <li>2. La cantidad de <b>actividades administrativas</b> contempladas en la normas técnicas <b>favorecen</b> el trabajo de intervención de los equipos. 2 ptos.</li> </ol>
<p><b>Regla de puntaje 0</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 1 a 2</b></p>	<p><b>Regla de puntaje 3 a 4</b></p>

#### Bibliografía:

- Díez-Picazo, L. y Gullón Ballesteros, A. (2012). Sistema de Derecho Civil I. Madrid, España, editorial Tecnos.
- Dworkin, R. (1989). Los Derechos en Serio. Barcelona, España, editorial Ariel,
- Ferrajoli, L. (1989). Derecho y Razón. Teoría del Garantismo Penal. Madrid, España, editorial Trotta
- Ferrajoli, L. (1999). Derecho y Garantías. La Ley del Más Débil. Madrid, España, editorial Trotta
- Habermas, J. (2003). Facticidad y Validez. Madrid, España, editorial Trotta
- Luhmann, N. (2005). El Derecho de la Sociedad. Madrid/México, editorial Herder
- Mascareño, A. (2004). Sociología del método: la forma de la investigación sistémica. En Cinta moebio 26: 122-154
- Mascareño (2018) La crisis como control de hipertrofia sistémica y la función del derecho. Revista Direito Mackenzie Vol 11 nº 2 págs: 12 - 38
- Naciones Unidas: Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos (ACNUDH) (2012). Indicadores de Derechos Humanos. Guía para la Medición y Aplicación”, HR/PUB/12/5.
- Nino, CS. (1989). Ética y Derechos Humanos. Un ensayo de fundamentación. Buenos Aires, Argentina, editorial Astrea.
- Supiot, A. (2005). Homo Iuridicus. Buenos Aires, Argentina, editorial Siglo XXI

- Arcos E, Muñoz LA, Sanchez X, Vollrath A, Gazmuri P, Baeza M.(2013) Efectividad del Sistema de Protección Integral de la Infancia en madres y niños vulnerables. Rev. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. sept.-oct.
- Arenas, A. & H. Berner (2010). "Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central". Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Chile.
- Añón, Ma. J (2006) Derecho y Sociedad , en Introducción a la Teoría del Derecho, Colectivo de autores, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Banco Mundial (2005). Chile: Estudio de Evaluación de Impacto del Programa de Evaluación de Programas. Evaluaciones de Impacto y Evaluaciones de Programas de Gobierno, Volumen I . Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica América Latina y el Caribe.
- Bedregal, P., González, P., Kotliarenco, M. & Raczynski, D. (2007). Chile: Lineamientos de política para la primera infancia (Menor de 4 años). Resumen Ejecutivo. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo y UNICEF.
- Bonnefoy, J (2006) Indicadores de Desempeño en el Sector Público, CEPAL.
- Diéguez, Yurisander (s/f ) El Derecho y su Correlación con los Cambios de la Sociedad, Revista Derecho y Cambio Social, Perú. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElDerechoYSuCorrelacionConLosCambiosDeLaSociedad-5500757.pdf>
- Dipres (2015) Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías, Ministerio de Hacienda, Santiago.
- Granados, S., F. Larraín & J. Rodríguez (2009). "Planificación y presupuesto como herramientas de política pública". En: Un mejor Estado para Chile. 561- 587. Santiago: Consorcio para la Reforma del Estado.
- Luhmann, N. (1998). Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general. Bogotá: Anthropos, CEJA.
- Luhmann, N. (2013) La economía de la sociedad como sistema autopoiético, Revista Mad - Universidad de Chile, N° 29, Septiembre de 2013, pp. 1-25
- Matus, T (2018) Propuesta de un modelo de monitoreo y evaluación de residencias familiares SENAME.
- Matus, T. & Cortez-Monroy, F. (2016) Innovación Social Efectiva. Una propuesta de evaluación para programas sociales Proyecto IdeA IT 3110020 Editorial Libros de Mentira, Santiago de Chile.
- Ministerio de Hacienda (2018a) Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2018 Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile.
- Ministerio de Hacienda (2016) Instrucciones Proceso De Evaluación Ex Ante De Diseño De Programas No Sociales (Ventanilla Abierta), Gobierno de Chile.
- Ministerio de Hacienda (2018b) Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2018, Gobierno de Chile.
- Ministerio de Hacienda (2018c) Anexo N° 1 Requisitos para un Adecuado Diseño de Programa Públicos, Gobierno de Chile.
- Navarro, H, King, K; Ortegón, E y Pacheco, J (2006) Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza, ILPES, Santiago.
- Neirotti, M. (2000). La función de evaluación de programas sociales en Chile, Brasil y Argentina. Departamento de Planificación y Políticas Públicas, Universidad Nacional de Lanús, Argentina.
- OCDE (2008) Buenas prácticas emergentes en la Gestión para Resultados en el Desarrollo, Washington.
- Olavarría, M. (2008). La evaluación de políticas públicas en Chile. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración pública. Buenos Aires
- PNUD (2009) Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, Naciones Unidas, New York.
- PNUD (2009) Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, Naciones Unidas, New York.
- Raczynski, D. (2007). Evaluación de Impacto Programa Chile Barrio. Informe final revisado. Santiago: Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Dirección de Presupuestos
- Sename (2013) Observaciones al informe Focus "Evaluación del Gasto Institucional del Servicio Nacional de Menores", Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile, Santiago.
- Subsecretaría de Evaluación Social (2015) Evaluación Socioeconómica de Proyectos de Inversión Pública, Ministerios de Desarrollo Social, Santiago.
- Vega, P (1998) Teoría de sistemas y evaluación de programas sociales, Última Década, núm. 9, p. 0 Centro de Estudios Sociales Valparaíso, Chile.
- Luhmann, N. (1998). Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general. Bogotá: Anthropos, CEJA.
- Madrigal, Johana (2009) Del Control a la Coordinación de la Oferta: Propuesta para una Intervención Social Funcionalista Sistémica. Tesis de Magister Trabajo Social. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Mascareño, A. (2012). Contingencia como unidad de la diferencia moderna. En: H. Cadenas, A. Mascareño, y A. Urquiza (Eds), Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea (pp. 57-80). Santiago de Chile: RIL.
- Matus, T. (2012). Observar la complejidad: Un desafío a las políticas públicas. En: H. Cadenas, A. Mascareño, y A. Urquiza (Eds), Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea (pp. 215-219). Santiago de Chile: RIL.
- Matus, T. (2015) Proyecto Fondef: Innovación Social Efectiva. Construcción de una batería de instrumentos cuantitativos para mensurar la calidad de los programas sociales. IDEA IT13110020.
- Matus, Teresa (2015) Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las Políticas Públicas en América Latina. Revista MAD nº 33 Págs. 42 – 63.