

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN CHILENA
PRO NACIONES UNIDAS (ACHNU)**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

JOSEFINA GABRIELA MARÍA FIERRO GUTIÉRREZ

**PROFESOR GUÍA:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN POTOENJAK CABRERA
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2010**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: JOSEFINA FIERRO GUTIÉRREZ
FECHA : 17/03/2010
PROF. GUIA: SR. JUAN PABLO ZANLUNGO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN CHILENA PRO NACIONES UNIDAS (ACHNU)

El presente Trabajo de Título tiene como objetivo desarrollar un Sistema de Evaluación aplicable a los programas de intervención realizados por la Asociación Chilena Pro Naciones Unidas (ACHNU). Esta corporación promueve la defensa de los derechos del niño a través de iniciativas de desarrollo local, en ámbitos como: Promoción de Derechos, Educación, Defensa Jurídica y Legislación, entre otros.

El Sistema propuesto en este trabajo permitirá determinar si los programas están alcanzando los resultados esperados y generará los conocimientos necesarios para mejorar la toma de decisiones y programaciones futuras.

La propuesta desarrollada surge de la necesidad de ACHNU de tener un Sistema de Evaluación que le permita perfeccionar continuamente sus programas de intervención, tal como ha sido establecido en su "Plan Estratégico 2005-2010". Para esto, el Trabajo de Título se dividió en dos partes: la primera se refiere al diseño del Modelo Evaluativo y la segunda, al diseño de los Procesos del Sistema de Evaluación.

En la primera parte, el diseño del Modelo Evaluativo, se definieron los siguientes atributos del sistema:

- i) los *Aspectos Conceptuales*, que incluyen la definición de las tres dimensiones de análisis: Perspectiva de Intervención, Conocimiento e Incidencia, y además la construcción de variables e indicadores particularizados para tres grupos de proyectos.
- ii) los *Aspectos Metodológicos*, que contienen la selección de las técnicas e instrumentos de evaluación para los tres grupos mencionados, el diseño muestral, la periodicidad y frecuencia, y la definición del plan de análisis.
- iii) y finalmente el *Aspecto de Recursos*, en el cual se establecen los recursos humanos necesarios para su ejecución y los recursos monetarios que se requerirán.

Respecto a la segunda parte, el diseño de los Procesos del Sistema, se determinaron las cuatro etapas que conforman el ciclo evaluativo: i) Programación de las evaluaciones por proyecto; ii) Evaluación por proyecto; iii) Evaluación institucional y iv) Metaevaluación del sistema. Para estas se establecieron los procesos que las componen y, a su vez, el flujo de actividades.

Se concluye principalmente que el Sistema de Evaluación es flexible y adaptable a las necesidades futuras de ACHNU, que es replicable a otras instituciones, que requiere de la contratación de un asistente y tres evaluadores por jornadas parciales y que tiene un costo total anual cercano a los quince millones de pesos.

Y asimismo se sugiere propiciar una cultura evaluativa, promover un sentido de aprendizaje, generar un fuerte compromiso de todos los actores y favorecer su participación, incluyendo los sujetos intervenidos.

AGRADECIMIENTOS

*"Porque tuve hambre, y ustedes me dieron de comer, tuve sed, y me dieron de beber...
¿Cuándo te vimos hambriento, y te dimos de comer; sedientos y te dimos de beber?...
Les aseguro que cada vez que lo hicieron con el más pequeño de mis hermanos, lo hicieron conmigo". (Mateo 25; 35-40)*

Quisiera agradecer, primero que todo, a mis padres, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, y gracias a su esfuerzo he podido estudiar esta carrera.

También agradezco a mi querida abuelita Rosa, quién ha estado apoyándome siempre.

A mis queridos hermanos: Carolina, Adolfo, Catalina, Sebastián y Valentina, porque cada uno de ellos han sido un ejemplo para mí, tanto en lo académico como en lo espiritual.

A mi querido y amado Carlos, que ha sido durante estos cinco años un gran compañero de camino y mi inspirador en estas búsquedas, y agradezco su apoyo constante durante la realización de este trabajo.

A mis profesores guías: Juan Pablo Zanlungo y Christian Potocnjak.

A ACHNU por acompañarme en esta última etapa de mi carrera, por el apoyo que me dieron y por permitirme conocer la gran labor que realizan día a día en favor de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes más vulnerables. En especial agradezco a Alejandra y Francis.

A mis hermanos de comunidad y a mis hermanos Adsis, con quienes he descubierto el sentido de mi profesión.

A mis grandes amigos de universidad: Nelson, Paula y Rubí.

Y finalmente, agradezco a Dios, especialmente por la lectura citada inicialmente, la que ha guiado en gran parte mis primeros pasos en mi carrera profesional.

Josefina Fierro Gutiérrez.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL	8
1.1 <i>Introducción.....</i>	8
1.2 <i>Objetivos.....</i>	9
1.3 <i>Alcances</i>	9
1.4 <i>Metodología utilizada.....</i>	10
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES.....	14
2.1 <i>Caracterización de la ACHNU.....</i>	14
2.1.1 Misión, Visión y Objetivos Institucionales.....	14
2.1.2 Mapa Estratégico Institucional 2008	15
2.1.3 Evolución de los ámbitos de acción	15
2.2 <i>Proyectos de intervención que desarrolla actualmente.....</i>	16
2.2.1 Cedenim: Centro de defensa de niños maltratados.....	17
2.2.2 Cedeij: Centro de Defensa Infanto Juvenil	19
2.2.3 Nísica: Niños y niñas en situación de calle	20
2.2.4 Re-escolarización de jóvenes en conflicto con la justicia.....	20
2.2.5 OPD: Oficina de protección de derechos San Pedro de la Paz	21
2.2.6 PIB Colina: Programa de Intervención Breve.....	22
2.2.7 PIB Lo Espejo: Programa de Intervención Breve	23
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	25
3.1 <i>Conceptos de evaluación.....</i>	25
3.1.1 Definición de “evaluación”	25
3.1.2 Definición de “Variables” e “Indicadores”	25
3.1.3 Definición de conceptos de la metodología de evaluación	26
3.2 <i>Técnicas de recolección de información.....</i>	27
3.3 <i>El “Enfoque de derechos”</i>	29
3.3.1 Principios del Enfoque de Derecho.....	29
3.3.2 Los Garantes de derechos	30
3.4 <i>Programación del “Enfoque de derechos”.....</i>	31
3.5 <i>Método de evaluación: Matriz de Jacob</i>	32
3.6 <i>Conceptos para el “Diseño de procesos”</i>	34
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL MODELO EVALUATIVO	37
4.1 <i>Desarrollo de los Aspectos Conceptuales del sistema.....</i>	37
4.1.1 Definición de dimensiones y subdimensiones del Sistema.....	37
4.1.2 Definición de los Conceptos Generales de las dimensiones.....	39
4.1.3 Agrupación de proyectos.....	42
4.1.4 Construcción de las variables e indicadores por grupo de proyectos.....	44
4.1.5 Clasificación de los indicadores.....	54
4.2 <i>Desarrollo de los Aspectos Metodológicos.....</i>	54
4.2.1 Desarrollo General de las Técnicas e instrumentos de recolección de información	54
4.2.2 Desarrollo por Grupos de Proyectos de las Técnicas e Instrumentos.....	56
4.2.3 Definición del Diseño muestral y tamaño de la muestra	62
4.2.4 Construcción de la Línea Base	63
4.2.5 Determinación de la Periodicidad y frecuencia.....	64

4.2.6	Definición del Plan de análisis	64
4.3	<i>Desarrollo del Aspecto de Recursos del sistema</i>	67
4.3.1	Determinación de los Recursos Humanos	67
4.3.2	Determinación de los Recursos Monetarios.....	68
CAPÍTULO 5.	DISEÑO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN	72
	<i>Entradas y salidas de las Etapas</i>	74
5.1	<i>Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto</i>	75
	Proceso 1.1: Revisión modelo evaluativo.....	75
	Proceso 1.2: Elaboración del calendario de actividades	76
	Proceso 1.3: Capacitación del sistema.....	77
5.2	<i>Etapa 2: Evaluación por proyecto</i>	78
	Proceso 2.1: Relevamiento y procesamiento de información.....	79
	Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP	81
	Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones.....	83
5.3	<i>Etapa 3: Evaluación Institucional</i>	84
	Proceso 3.1: Recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI.....	84
5.4	<i>Etapa 4: Metaevaluación del Sistema</i>	85
	Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES	86
5.5	<i>Caso especial del sistema: Construcción de línea base</i>	87
5.6	<i>Plan de implementación: Fases evolutivas</i>	88
CAPÍTULO 6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE TÍTULO.....	91
6.1	<i>Conclusiones</i>	91
6.2	<i>Recomendaciones</i>	92
BIBLIOGRAFÍA		96
ANEXOS		98
	<i>Anexo A. EL Plan Estratégico 2005-2010</i>	98
	<i>Anexo B. Mapa Estratégico Institucional</i>	99
	<i>Anexo C. Preguntas orientadoras de las primeras entrevistas</i>	100
	<i>Anexo D. Preguntas orientadoras de las segundas entrevistas</i>	100
	<i>Anexo E. Matriz síntesis del modelo evaluativo para el Grupo 1 - Territorial</i>	101
	<i>Anexo F. Matriz síntesis del modelo evaluativo para el Grupo 2 - Representación Jurídica</i>	110
	<i>Anexo G. Matriz síntesis del modelo evaluativo para el Grupo 3 - Educación</i>	118
	<i>Anexo H. Matriz síntesis del modelo evaluativo para Perspectiva de Conocimiento (Dimensión C)</i>	125
	<i>Anexo I. Cálculos y ecuaciones del plan de análisis</i>	128
	<i>Anexo J. Carta Gantt del las fases del sistema</i>	129

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Esquema metodológico de la construcción de indicadores.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2: Evolución de la participación de los ámbitos de acción de la ACHNU.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 3: Porcentajes de participación de los ámbitos de acción año 2009.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 4: Ciclo de la programación.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 5: Diagrama de la matriz de Jacob.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 6: Elementos gráficos de eventos en BPD.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 7: Elementos gráficos de actividades en BPD.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 8: Elementos gráficos de compuertas en BPD.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 9: Elementos gráficos de objetos de conexión en BPD.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 10: Elementos gráficos de canales en BPD.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 11: Elementos gráficos de artefactos en BPD.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 12: Dimensiones y subdimensiones de análisis.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 13: Agrupación de proyectos actuales.....</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 14: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión A - Grupo 1.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 15: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión C.....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 16: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión A - Grupo 2.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 17: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión A - Grupo 3.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 18: Técnicas de recolección de información del Grupo 1.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 19: Técnicas de recolección de información del Grupo 2.....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 20: Técnicas de recolección de información del Grupo 3.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 21: Periodicidad y frecuencia de las evaluaciones.....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 22: Organigrama del Sistema de Evaluación.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 23: Etapas y procesos del Sistema de Evaluación.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 24: Flujo de productos o entregables por etapas.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 25: Diagrama del proceso de revisión modelo evaluativo – Etapa 1.....</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 26: Diagrama del proceso de elaboración del calendario – Etapa1.....</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 27: Diagrama del proceso de capacitación del sistema – Etapa 1.....</i>	<i>78</i>

<i>Ilustración 28: Diagrama del proceso de relevamiento y procesamiento información - Etapa 2.....</i>	<i>80</i>
<i>Ilustración 29: Diagrama del proceso de análisis de la información y elaboración del IEP – Etapa 2.....</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 30: Diagrama del proceso devolución a actores y disseminación conclusiones – Etapa 2.....</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 31: Diagrama del proceso recopilación y análisis resultados y elaboración IEI – Etapa 3.....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 32: Diagrama del proceso de evaluación del sistema y elaboración del IES – Etapa 4.....</i>	<i>87</i>

Índice de cuadros

<i>Tabla 1: Resumen primeras entrevistas.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2: Resumen segundas entrevistas.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3: Definiciones de tipos de garantes de derechos.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 4: Conceptos y variables de Dimensión A - Grupo 1.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 5: Conceptos y variables de Dimensión B – Grupo 1.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 6: Conceptos y variables de Dimensión C.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 7: Conceptos y variables de Dimensión A – Grupo 2.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 8: Conceptos y variables de Dimensión B – Grupo 2.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 9: Conceptos y variables de Dimensión A – Grupo 3.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 10: Conceptos y variables de Dimensión B – Grupo 3.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 11: Matriz de metas y valorización del plan de análisis.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 12: Análisis del corte evaluativo del plan de análisis.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 13: Análisis de la evolución del plan de análisis.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 14: Gastos anuales en Recursos Humanos.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 15: Gastos anuales en Operaciones.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 16: Inversión inicial del sistema.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 17: Resumen de costos totales del sistema.....</i>	<i>71</i>

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL

¿Me podrías indicar hacia dónde tengo que ir desde aquí?

Preguntó Alicia.

Eso depende de adónde quieras llegar, contestó el Gato.

A mí no me importa demasiado adónde..., empezó a decir Alicia.

En ese caso da igual adónde vayas, interrumpió el Gato.

... siempre que llegue a alguna parte, terminó Alicia, a modo de explicación.

¡Oh!, siempre llegarás a alguna parte, dijo el Gato, *si caminas lo bastante.*

(Carroll, 1986).

1.1 Introducción

En los últimos veinte años, como es expresado por la Unicef (Unicef; Hogar de Cristo, 2007), Chile ha dado un salto cualitativo en las condiciones de vida como la reducción de la pobreza, el amplio acceso a la salud y educación. Sin embargo, no es suficiente garantizar un nivel mínimo de condiciones de vida para todos, pues aún más de 2 millones de personas viven en situación de pobreza, entre las cuales el 42% son menores de 18 años. Nuestro país debe reducir las inmensas desigualdades de hoy, garantizar una educación de calidad y acabar con las prácticas de maltrato infantil y violencia intrafamiliar.

Dentro de los actores que intervienen, el tercer sector ha tenido un rol fundamental para superar estas problemáticas, como es el caso de la ACHNU que ha estado presente, durante los últimos 18 años, en la protección, promoción y defensa de los derechos de los niños, especialmente en el sector más vulnerable.

Este trabajo se basa en dos propósitos, el primero es favorecer el perfeccionamiento continuo de los proyectos de intervención y el segundo es la generación de conocimientos que sirvan para las programaciones futuras. Pues la mayoría de estas instituciones están enfocadas netamente en la implementación y ejecución de sus proyectos y no llevan control de los resultados que están alcanzando con ellos. La ACHNU ha estado trabajando en esta línea y este último año publicó la sistematización de sus proyectos.

Dado lo anterior, el trabajo de título nace a partir de estos dos propósitos y consiste en diseñar un Sistema de Evaluación para la ACHNU, que contemple sus perspectivas estratégicas, especialmente el enfoque de derechos. Y junto con ello, lograr que el tercer sector se fortalezca y aumente la efectividad en sus programas de infancia y juventud.

Este trabajo se sustenta también en que esta asociación establece en su plan estratégico 2005-2010 el desarrollo de un sistema de evaluación y monitoreo, el cual debe estar funcionando y consolidado para finales de ese periodo, y asimismo señala como meta, que este sistema debe ser replicado como modelo para otras dos organizaciones en el país¹.

¹ Ver en Anexo A.

En cuanto a la programación y evaluación de proyectos basado en el enfoque de derechos, existen algunos organismos que han desarrollado metodologías de evaluación de la operacionalización de este enfoque tales como el Hogar de Cristo y Save the Children, y que sirven de base para la realización de este sistema.

Para el logro de los propósitos planteados, este trabajo de título contempla la construcción del “Modelo Evaluativo del Sistema”, que representa la manera cómo serán llevadas a cabo las evaluaciones, y el diseño de los “Procesos del Sistema”, que define las etapas y el flujo de procesos y actividades que requiere, con sus respectivos responsables.

1.2 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Evaluación aplicable a los proyectos de intervención desarrollados por la ACHNU, desde las perspectivas estratégicas institucionales, que permita determinar si se están alcanzando los resultados esperados y generar conocimientos que contribuyan a la toma de decisiones y programaciones futuras.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un modelo de evaluación en el cual se establecen las dimensiones de análisis, sus variables e indicadores, sus técnicas e instrumentos de recolección de información, el diseño muestral y su plan de análisis, particularizado a cada grupo de proyecto.
- Diseñar los procesos de las etapas del Sistema de Evaluación desde la programación hasta la ejecución de la metaevaluación (evaluación de la evaluación).

1.3 Alcances

Este trabajo de título consiste en construir un manual que ayude a la implementación del Sistema de Evaluación en la ACHNU, el cual tiene las siguientes componentes:

Un **Modelo Evaluativo del Sistema de Evaluación** ajustado a los programas de infancia y juventud de la ACHNU basada en las perspectivas estratégicas de la institución, la cual contempla los siguientes atributos de la evaluación:

- *Aspectos Conceptuales:*
 - Enfoque conceptual
 - Variables e indicadores
- *Aspectos metodológicos:*
 - Técnicas e instrumentos para la recolección de información
 - Diseño muestral y tamaño de la muestra

- Línea base
- Frecuencia y periodicidad del sistema
- Plan de análisis
- *Aspecto de Recursos:*
 - Recursos humanos
 - Recursos monetarios

Un **Diseño de los Procesos del Sistema de Evaluación**, con las cuatro etapas del circuito:

- Procesos de la etapa de “Programación de las evaluaciones por proyecto”
- Procesos de la etapa de “Evaluación por proyecto”
- Procesos de la etapa de “Evaluación Institucional”
- Procesos de la etapa de “Metaevaluación del sistema”
- Indicaciones para un caso especial: construcción de la línea base
- Indicaciones para la implementación del sistema

Este trabajo se centra únicamente en desarrollar indicadores de resultados para siete proyectos de intervención que actualmente la institución está desarrollando, los cuales se han agrupado en tres grupos. Se señala que los indicadores construidos son a nivel grupal, por lo cual no han sido particularizados a cada uno de los proyectos.

1.4 Metodología utilizada

El diseño del Sistema de Evaluación propuesto en este trabajo de título, se descompone en dos etapas:

- Diseño del Modelo Evaluativo
- Diseño de los Procesos del Circuito del Sistema

Las metodologías que se utilizaron para el desarrollo de estas dos etapas se encuentran en los siguientes puntos.

1) Metodologías para el Diseño del Modelo Evaluativo

Análisis en profundidad de los objetivos y propósitos de los proyectos de la institución:

Este análisis consiste en estudiar y luego analizar los objetivos y propósitos de los siete proyectos de intervención de ACHNU, desde la base del Mapa Estratégico 2008. A partir de este análisis, se agruparon los proyectos implementados actualmente según la semejanza de objetivos.

Estos grupos son:

- Grupo 1: Promoción y reparación de derechos en el ámbito territorial
- Grupo 2: Representación Jurídica
- Grupo 3: Educación

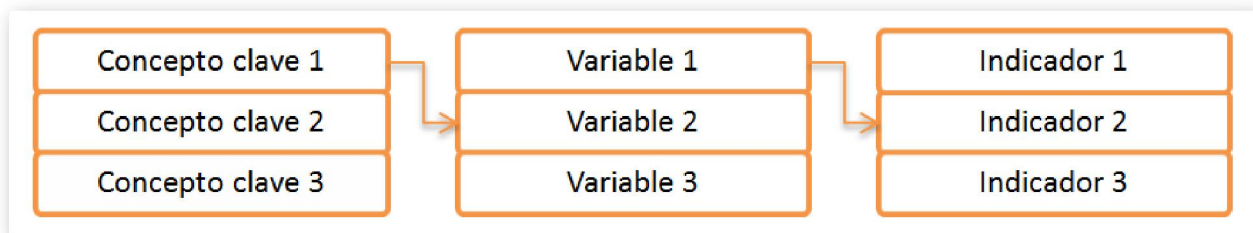
Metodología para la construcción de indicadores:

La metodología que se utilizó para la construcción de indicadores se basa en el libro “Evaluar para la transformación” (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

Este proceso comienza con la construcción del enfoque conceptual de la institución. Para ello se identificaron y conceptualizaron a nivel general las dimensiones y subdimensiones de análisis. Y posteriormente se definieron sus conceptos claves² para cada grupo de proyectos.

Luego de ello, a partir de los conceptos claves, se definen las variables de menor complejidad, que a su vez, se operacionalizaron mediante la selección de los indicadores apropiados. A continuación se muestra el esquema metodológico.

Ilustración 1: Esquema metodológico de la construcción de indicadores



La razón para ocupar esta metodología, que se basa preferentemente en el enfoque conceptual y no explícitamente en los objetivos planteados por cada proyecto, es debido a que los objetivos de los proyectos no expresan cabalmente la intencionalidad de éstos. Pues los objetivos son generalmente determinados por SENAME, y ACHNU considera que no son lo suficientemente precisos con la realidad concreta en la cual están insertos, ni tampoco contemplan sus intereses institucionales.

Entrevistas a actores relevantes de la institución:

Se realizaron entrevistas a los encargados de los proyectos y actores relevantes de la institución con el propósito de determinar el enfoque conceptual, las variables e indicadores del sistema. Estas entrevistas se pueden clasificar en dos grupos:

Las **primeras entrevistas** fueron realizadas a los encargados de los proyectos o representantes de ellos. A continuación se muestra una tabla resumen.

² El término “Concepto clave” se refiere a la especificación de los conceptos en los aspectos de mayor interés para los grupos de proyectos.

Tabla 1: Resumen primeras entrevistas

Proyecto	Región	Tipo
PIB Colina	Metropolitana	Presencial
PIB Lo Espejo		Presencial
Nísica		Presencial
Cedenim		Presencial
Re-escolarización		Presencial
Cedeij	Bío-Bío	Semi presencial ³
OPD San Pedro de la Paz		Semi presencial

Estas entrevistas abarcaron el aspecto conceptual del Modelo Evaluativo, que son: Definición de dimensiones y subdimensiones; Conceptualización de las dimensiones y Determinación de los conceptos claves. Para ello, se presentó una propuesta que fue desarrollada en conjunto con la Encargada de Investigación y Estudios, y la Coordinadora Ejecutiva de la institución, la cual fue discutida en las entrevistas por medio de preguntas orientadoras⁴.

Estas entrevistas fueron del tipo semi estructuradas, pues el entrevistador pudo ampliar tanto las preguntas como los temas de la forma que consideró conveniente, y a informantes claves, ya que se entrevistó a los encargados de los proyectos.

Las **segundas entrevistas** se realizaron un mes después de las anteriores y se enfocaron en los tres grupos de proyectos, con el fin de construir las variables y los indicadores para el sistema. También son del tipo semi estructurada y fueron realizadas a informantes claves.

Estas entrevistas fueron realizadas a nivel grupal, de modo de consensuar en conjunto la selección de variables e indicadores, sin embargo, por la dificultad de reunir a los encargados de proyectos de la región del Bío Bío, se realizaron las entrevistas sólo a los correspondientes a la región Metropolitana, y se confrontaron los resultados obtenidos con los encargados de la región faltante⁵. A continuación se muestra una tabla resumen.

³ El término “semi presencial” se refiere a que la primera parte de la entrevista fue realizada presencialmente y la segunda parte, vía mail.

⁴ Ver en Anexo C las preguntas orientadoras.

⁵ Las preguntas realizadas a los proyectos de ambas regiones, se encuentran en Anexo D.

Tabla 2: Resumen segundas entrevistas

Grupo	Proyecto	Técnica
Grupo 1: <i>Promoción y reparación en el ámbito territorial</i>	PIB Colina	Entrevista conjunta
	PIB Lo Espejo	
	Nísica	
	OPD San Pedro de la Paz	Revisión
Grupo 2: <i>Representación Jurídica</i>	Cedenim	Entrevista individual
	Cedeij	Revisión
Grupo 3: <i>Educación</i>	Re-escolarización	Entrevista individual

2) Metodología para el Diseño de los Procesos del Sistema

Metodología para el diseño de procesos:

Para el diseño de los procesos del Sistema de Evaluación, se realizaron los siguientes pasos:

Primero se determinaron las cuatro etapas secuenciales que conforman el ciclo del Sistema, que son: Programación de las evaluaciones por proyecto, Evaluación por proyecto, Evaluación Institucional y Metaevaluación del Sistema. Para estas cuatro etapas, se identificaron los procesos necesarios para llevar a cabo cada una de ellas.

Segundo, se diseñaron estos procesos identificando las actividades que lo conforman con sus respectivos responsables. La técnica que se usó para esto es BPMN, Business Process Model Notation, la cual es una notación gráfica simple, completa y fácil de comprender, que describe los pasos de un proceso de negocio. En particular, se utilizó BPD, que son Diagramas de Procesos de Negocios.

El Software computacional con el que se diagramaron los procesos es BizAgi Process Modeler.

3) Metodología para la Validación de la Propuesta del Sistema de Evaluación

Panel de expertos con el Equipo de Desarrollo Institucional:

Para validar la propuesta inicial del Sistema, se llevó a cabo un panel de experto con la asistencia del Equipo de Desarrollo Institucional, en el cual se validó la propuesta del Modelo Evaluativo y los Procesos del Sistema diseñados para su ejecución. En particular, se añadieron mejoras a la definición o conceptualización de las dimensiones, se estableció el criterio para la elección de las muestras, se acordó la frecuencia y periodicidad del sistema, y se estimó los RR.HH necesarios. Además se incorporó una nueva etapa del sistema (Evaluación Institucional).

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES

2.1 Caracterización de la ACHNU

La Asociación Chilena pro Naciones Unidas (ACHNU) es una corporación sin fines de lucro fundada en 1991 con el propósito de promover la defensa y protección de los derechos de niños, niñas y jóvenes a través de la realización de iniciativas de desarrollo social basadas en el enfoque de derechos, las cuales potencien su participación y generen condiciones para su inserción social. En un comienzo fue fundada con el nombre Asociación Chilena pro Derechos de Niños y Jóvenes (PRODENI), pero desde agosto del 2000 por ACHNU.

Esta institución tiene sus oficinas ubicadas geográficamente en la región Metropolitana y en la del Bío Bío, desarrollando proyectos en estas dos regiones y además en la VI región.

Las acciones de ACHNU se guían por los instrumentos y resoluciones de las Naciones Unidas en el ámbito de la infancia y juventud, ante la cual posee estatus consultivo número 1. Esta corporación participa de una coalición internacional, la Federación Mundial de Asociaciones pro Naciones Unidas, con sede en Nueva York y Ginebra. Además, esta institución recibe apoyo financiero principalmente otorgado por el SENAME, además de otros organismos estatales y organizaciones internacionales.

2.1.1 Misión, Visión y Objetivos Institucionales

La misión, la visión y los objetivos de ACHNU, son los siguientes⁶:

Misión: *“Buscamos promover, proteger y defender los derechos de niños, niñas y jóvenes mediante la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo social que estimulen sus capacidades, potencien su participación y prevengan situaciones que vulneren sus derechos”.*

Visión: *“Contribuir a generar una cultura que respete los derechos de niños, niñas y jóvenes”.*

Objetivos institucionales:

- Trabajar con niños y niñas y jóvenes, principalmente en situación de vulnerabilidad, con el propósito de generar condiciones para su participación e inserción social.
- Capacitar a funcionarios públicos, docentes, educadores y dirigentes sociales entre otros, para que integren el enfoque de derechos en su trabajo con niños, niñas y jóvenes.
- Incidir en las políticas públicas y legislaciones que involucren a la población infantil y juvenil.

⁶ Sitio: www.achnu.cl

2.1.2 Mapa Estratégico Institucional 2008

En el año 2008, ACHNU establece en su Mapa Estratégico Institucional, las siguientes estrategias de acción⁷:

- 1) Comprensión de la Visión Estratégica y de la forma de incidir
- 2) Transformación en Estrategia Ejecutable

Además ACHNU posee las siguientes perspectivas de acción:

i. Perspectiva Política de Incidencia:

Se refiere a la siguiente pregunta: “Para potenciar la incidencia política institucional ¿qué objetivos debemos alcanzar?”.

ii. Perspectiva de Intervención Social:

Se refiere a la siguiente pregunta: “Para ser efectivos en los objetivos de incidencia ¿qué necesidades de los sujetos de derecho debemos satisfacer?”.

iii. Perspectiva de Proceso Interno:

Se refiere a la siguiente pregunta: “Para garantizar un trabajo eficiente y eficaz ¿en qué procesos internos debemos tener excelencia?”.

iv. Perspectiva del Conocimiento:

Se refiere a la siguiente pregunta: “Para alcanzar nuestros objetivos, ¿cómo debemos aprender, innovar y crecer?”.

Las dos primeras perspectivas son de resultados, mientras que las dos últimas son facilitadoras de las demás. El esquema del Mapa Estratégico Institucional 2008, se encuentra en el Anexo B.

2.1.3 Evolución de los ámbitos de acción

En los ámbitos de acción históricos de la ACHNU se encuentran los siguientes:

- Promoción de derechos
- Educación
- Defensa Jurídica
- Política y legislación
- Docencia y capacitación
- Investigación y Publicaciones

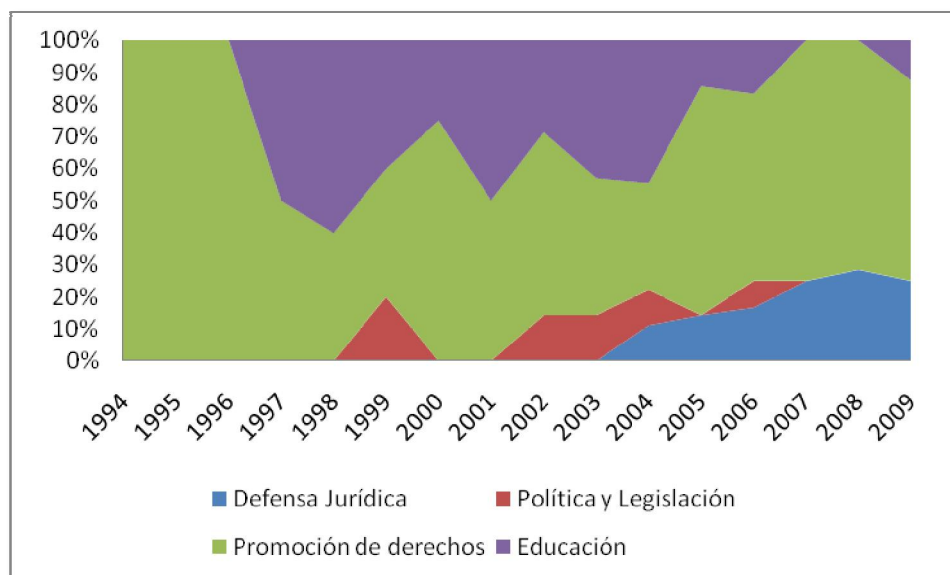
Bajo esa categoría, es posible apreciar en el gráfico siguiente la participación de ACHNU en cada temática a lo largo de los últimos 15 años. En un comienzo la asociación sólo trabajaba en el ámbito de Protección de derechos y desde el año 1996

⁷ Obtenido de un documento de ACHNU.

comenzó a incluir la temática de Educación. Asimismo, desde el año 1998 y 2003 se incluyeron los ámbitos de Política y Legislación, y Defensa Jurídica, respectivamente.

La protección de derechos es el ámbito con mayor participación a lo largo de ese periodo y que, en general, ha ido en aumento en conjunto con otras temáticas.

Ilustración 2: Evolución de la participación de los ámbitos de acción de la ACHNU

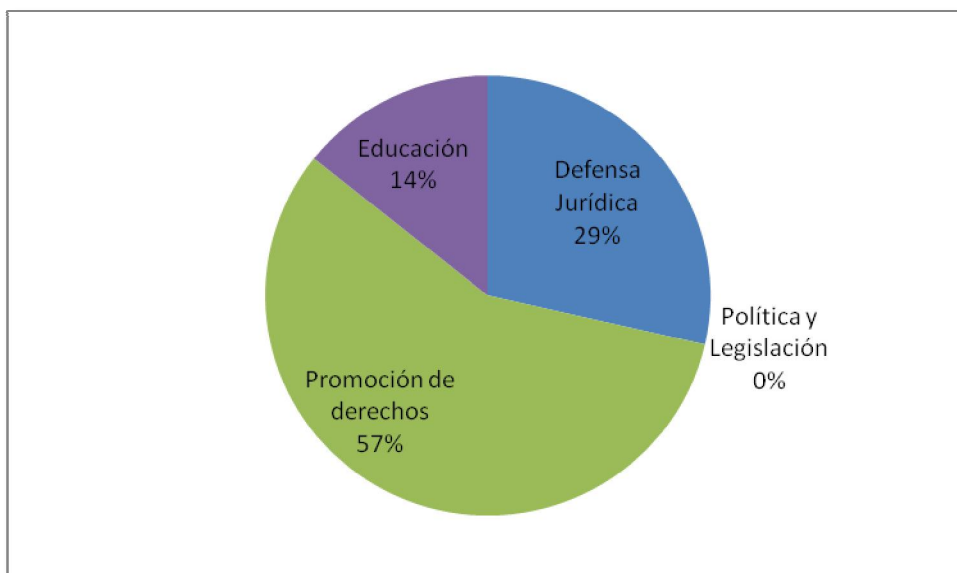


Fuente: Curriculum institucional

2.2 Proyectos de intervención que desarrolla actualmente

La institución actualmente está desarrollando siete proyectos de intervención de los cuales cinco son ejecutados en la región Metropolitana y dos en la del Bío Bío. Bajo el criterio de ámbitos de acción curricular, la participación de cada temática es la siguiente:

Ilustración 3: Porcentajes de participación de los ámbitos de acción año 2009



Fuente: Curriculum institucional

A continuación se detallan los propósitos, objetivos y equipo responsable de cada proyecto de intervención que actualmente se implementan, según la información contenida en los formularios presentados ante el SENAME e información disponible en el sitio web oficial de ACHNU⁸.

2.2.1 Cedenim: Centro de defensa de niños maltratados

El centro de defensa de niños maltratados, Cedenim, implementado en la región Metropolitana desde el año 2004, es un programa especializado en maltrato infantil constitutivo de delito cuyo propósito es proveer defensa judicial y orientación jurídica oportuna, especializada, gratuita y de calidad a las víctimas y a sus familias, por intermedio del ejercicio de las acciones que en derecho correspondan a fin de poner término a la vulneración y devolver la seguridad tanto a las víctimas como a sus familias. Este programa es financiado por el SENAME hasta septiembre del año 2011.

Los participantes⁹ directos del Cedenim son niñas, niños y adolescentes menores de 18 años de edad, que han sufrido vulneraciones de derechos, sean nacionales o extranjeros.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2008b):

⁸Sitio: www.achnu.cl

⁹ Como participantes se entienden todos los niños, niñas y adolescentes que son intervenidos por el proyecto.

Objetivo General:

Asumir la representación legal de niños, niñas y adolescentes menores de 18 años -como sujetos de derecho con autonomía progresiva, que hayan sido víctimas de vulneraciones de derecho- y sus familias, cuando éstas contribuyan a su protección, mediante el ejercicio de las acciones judiciales que en derecho correspondan, a fin de interrumpir la situación de vulneración, restituir el derecho vulnerado, asegurar su protección y aportar a los procesos reparatorios correspondientes, en el territorio jurisdiccional de la Ilustrísima Corte de Apelaciones de Santiago.

Objetivos Específicos:

- Representar legalmente a niños, niñas y adolescentes que hayan sufrido vulneración de derechos, mediante la activación de mecanismos judiciales y administrativos, y la interposición de acciones legales ante los tribunales de justicia, con la finalidad de interrumpir y poner término a la situación de vulneración, resolver su situación legal, controlar jurídicamente la situación y facilitar el acceso a la red de justicia, en el ámbito proteccional o penal.
- Coordinar las acciones que sean necesarias con proyectos reparatorios e instituciones responsables de la evaluación pericial psicológica, con el objeto de adoptar medidas judiciales coherentes y complementarias que fortalezcan la terapia, faciliten la comprensión por parte de niños, niñas, adolescentes y de sus familias.
- Contribuir a la reducción o evitación de la victimización secundaria en el proceso de representación legal, a fin de que el niño/a o adolescente no preste declaración en contextos no protegidos y no sea expuesto a nuevas situaciones de vulneración dentro del contexto judicial.
- Implementar las acciones que sean necesarias para aportar en el proceso de seguridad de las víctimas, construyendo un contexto protector para el niño, niña y/o adolescente, en el corto, mediano y largo plazo, con la participación activa de la familia y de la comunidad como agentes protectores.
- Buscar, generar y aportar elementos y medios de prueba a los procesos judiciales, con el objeto de obtener sentencias ajustadas a derecho que garanticen la igualdad ante la ley de niños, niñas y adolescentes en el pleno ejercicio de sus derechos, en consideración de su interés superior y autonomía progresiva.
- Centrar la intervención en el niño, niña y adolescente en tanto sujetos de derecho, mediante su incorporación activa durante el proceso de atención en el proyecto y en los procesos judiciales en que sean parte, y a través de un trato afectuoso y respetuoso, que garantice el pleno ejercicio de su derecho a participar.
- Implementar las acciones que sean necesarias para la derivación de niños, niñas y adolescentes a los programas de protección y reparación especializados, que cuentan con representación jurídica, pero sin tratamiento reparatorio.

- Generar conocimiento a partir de la sistematización de la experiencia y del análisis de datos procedentes de los casos atendidos, enfatizando la distinción con perspectiva de género y etnia.

2.2.2 Cedeij: Centro de Defensa Infanto Juvenil

El Centro de Defensa Infanto Juvenil es un proyecto implementado en la región del Bío Bío desde el año 2006, que consiste en un centro de defensa, orientación jurídica y social gratuita para niños, niñas y adolescentes que han sido víctimas de maltrato infantil grave o que han visto gravemente vulnerados sus derechos. Este proyecto es financiado por SENAME hasta febrero del año 2011.

Los participantes directos son niños, niñas y adolescentes menores de 18 años, incluidos los que están por nacer, y que sean víctimas de vulneraciones de derechos que pongan en riesgo su vida, su integridad física o su integridad psíquica, que se encuentren en situación de riesgo social y/o pobreza.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2006a):

Objetivo General:

Representar, asesorar y orientar jurídicamente a niños, niñas y adolescentes menores de 18 años que hayan sufrido vulneración de derechos, y a sus familias, mediante el ejercicio de las acciones judiciales que correspondan, con la finalidad de restituir el derecho vulnerado, aportar en el proceso de protección de las víctimas y colaborar con el proceso de reparación de las mismas, teniendo como principio rector el interés superior de los sujetos de atención.

Objetivos Específicos:

- Representar legalmente a niños, niñas y adolescentes que hayan sufrido vulneración en sus derechos, por medio de la interposición de acciones judiciales en el ámbito penal y/o proteccional, tendientes a interrumpir la situación de vulneración.
- Informar periódicamente del estado del proceso y de las acciones incoadas en beneficio del sujeto de atención, al adulto responsable y/o al niño/a adolescente, como asimismo asesoría y orientación jurídica correspondiente.
- Generar vínculos de coordinación y cooperación recíproca con proyectos de atención a la infancia vulnerada en sus derechos, a fin de fortalecer el proceso de protección de los niños, niñas y adolescentes.
- Reflexionar sobre la práctica y participar en acciones tendientes a promover los derechos de los niños y niñas, a fin de apoyar la reflexión de los adultos sobre su rol de agentes y sujetos protectores para el niño, niña y adolescente.

2.2.3 Nísica: Niños y niñas en situación de calle

Niños y niñas en situación de calle, Nísica, es un proyecto implementado en la región Metropolitana desde el año 2005, específicamente en la comuna de Peñalolén y La Florida. Consiste en una propuesta de intervención con niños, niñas y adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos y que, encontrándose en situación de calle de forma recurrente o permanente, enfrentan diversas situaciones consideradas de alta complejidad. Esta intervención se caracteriza por un estrecho trabajo a nivel individual, familiar y comunitario, colaborando al proceso de re-significación y re-elaboración de las experiencias traumáticas de los niños participantes y sus familias, fortaleciendo sus lazos entre ellos. Nísica es financiado por SENAME hasta septiembre del año 2011.

Los participantes directos son niños, niñas y adolescentes de 7 a 18 años que se encuentran habitando o que presentan prolongada permanencia en la calle, que a diario desarrollan actividades diversas en la calle, conformando grupos de pares en lugares públicos o privados comúnmente denominados “caletas” cuya problemática está asociada a situaciones de alta complejidad tales como consumo problemático de drogas, reiterativa conducta infractora, peores formas de trabajo infantil, explotación comercial infantil, exclusión de la escolaridad, entre otras.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2005):

Objetivo General:

Contribuir a poner término a la situación de vida en la calle y asegurar la resignificación de las situaciones de vulneración de derechos en los niños, niñas y/o adolescentes que viven en el sector de Población Nuevo Amanecer, Los Copihues y la Higuera en La comuna de La Florida y en sector San Luís de la comuna de Peñalolén.

Objetivos Específicos:

- Interrumpir o reducir el tiempo de permanencia en la calle
- Facilitar la adherencia a una intervención orientada hacia el establecimiento de vínculos y el re-aprendizaje de confianza en el mundo adulto.
- Favorecer el desarrollo de un contexto protector
- Favorecer la articulación entre distintos servicios y sectores, de acuerdo a las necesidades particulares de cada usuario/a del programa.

2.2.4 Re-escolarización de jóvenes en conflicto con la justicia

El proyecto re-escolarización de jóvenes en conflicto con la justicia es desarrollado en la región Metropolitana desde el año 2009, en el centro cerrado: CIP-CRC San Bernardo de SENAME. Este proyecto plantea una propuesta de intervención socio y psicopedagógica, la cual persigue que los jóvenes se apropien de diversas estrategias que lo motiven y le faciliten los procesos de aprendizaje, así como también se desenvuelvan eficazmente en pro de una reinserción social, tanto en un sistema

formal e informal de educación. Este proyecto es financiado por SENAME hasta diciembre del año 2010.

Los participantes directos son niños y adolescentes de sexo masculino, de 14 a 17 años, de cualquier grupo étnico, que cometieron infracciones a la ley y se encuentran reclusos en el centro privativo de libertad CIP-CRC de San Bernardo.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2009b):

Objetivo General:

Proporcionar atención especializada a jóvenes del Centro CIP- CRC San Bernardo, con el propósito de nivelar, tratar e integrar los aprendizajes pedagógicos, promoviendo acciones que favorezcan la continuidad de su proceso de enseñanza - aprendizaje y/o su futura reintegración al sistema educacional formal o informal, mediante una atención coordinada de redes internas y externas.

Objetivos Específicos:

- Evaluar, desde el punto de vista socio psicopedagógico, a los jóvenes por medio de instrumentos estandarizados y/o informales.
- Proporcionar atención socio psicopedagógica individual y /o grupal promoviendo la continuidad del proceso educativo de los jóvenes en el sistema formal o informal de educación.
- Coordinar el trabajo socio pedagógico con la Institución Pestalozzi en pro de los aprendizajes de los jóvenes.
- Coordinar acciones a favor de la reinserción social con las redes externas (familias, instituciones educativas y de capacitación, entre otras) para que apoyen el proceso de los jóvenes.

2.2.5 OPD: Oficina de protección de derechos San Pedro de la Paz

La oficina de protección de derechos, OPD, es implementada en la región del Bío Bío, específicamente en la comuna de San Pedro de la Paz, desde el año 2006. El propósito de este proyecto es promover y proteger los derechos de niños y niñas de esta localidad, mediante un trabajo de atención a menores de 18 años que presenten vulneración de derechos. Asimismo, busca favorecer la instalación de un sistema local de protección y promoción de derechos de la Infancia en la comuna. Este proyecto es financiado por el SENAME y la Municipalidad de San Pedro de la Paz hasta marzo del año 2012.

Los participantes directos son niños, niñas y adolescentes, menores de 18 años, y sus familias, que se encuentran en situación de vulneración de sus derechos y/o exclusión social, de o en la Comuna de San Pedro de la Paz.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2006b):

Objetivo General:

Facilitar el desarrollo institucional de sistemas locales de protección de derechos de la infancia y adolescencia en la comuna de San Pedro de la Paz.

Objetivos Específicos:

- Elaboración participativa de una política local de infancia con enfoque de derechos, que permita, entre otros aspectos, la integración de éste en los instrumentos de gestión municipal y en las acciones que emprenden los sectores que se encuentran bajo la responsabilidad del gobierno comunal, particularmente educación y salud.
- Fortalecer lazos colaborativos, articulados e integrados en redes, entre sectores y actores locales vinculados a la infancia que permitan generar un lenguaje común, intercambiar información, aunar criterios y desarrollar intervenciones comunes.
- Contribuir al desarrollo de mecanismos eficaces de derivación, desde las redes locales, que faciliten a niños, niñas, adolescentes y sus familias, el acceso efectivo a los programas, servicios y recursos disponibles en la comunidad.
- Incentivar la participación activa de niños y niñas, la familia y la comunidad en la promoción, protección y ejercicio de los derechos de la infancia.
- Involucrar activamente a la nueva administración en la formulación del Plan y Política Comunal de Infancia
- Ofrecer directamente la protección especial que sea necesaria en caso de vulneración de derecho, cuando la derivación a un programa no sea posible o cuando dicha derivación parezca innecesaria por tratarse de una situación que admita una solución relativamente rápida con los recursos de la propia oficina, del niño/a y/o los que posea el grupo familiar o adulto responsable del niño/a o adolescente atendido/a.
- Promover el fortalecimiento de las competencias parentales que corresponden a las familias, privilegiando aquellas acciones destinadas a evitar la separación del niño, niña o adolescente de ésta o de las personas encargadas de su cuidado personal.

2.2.6 PIB Colina: Programa de Intervención Breve

El programa de intervención breve (PIB) en Colina, es implementado en la región Metropolitana desde el año 2008, y anteriormente existía un proyecto similar llamado CCIJ (Centro Comunitario Infanto Juvenil) también desarrollado por la ACHNU. Este proyecto beneficia a niños y niñas que viven en situación de pobreza extrema y con vulneración de derechos de algún tipo, el cual tiene como propósito la promoción de acciones orientadas a prevenir situaciones de vulneración de derechos. El trabajo está sustentado en el desarrollo de capacidades y recursos protectores a nivel individual, familiar y comunitario mediante la ejecución de actividades grupales y comunitarias,

atención individual y familiar, y acompañamiento psicosocial. Este proyecto es financiado por el SENAME hasta septiembre del año 2011.

Los participantes directos son niños, niñas y adolescentes, entre 0 y 18 años, afectados por vulneraciones de derechos asociados a situaciones de mediana complejidad, residentes de la comuna de Colina.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2008c):

Objetivo General:

Resolver las vulneraciones de derechos asociadas a situaciones de mediana complejidad que afecten a niños, niñas y adolescentes de la comuna de Colina, previniendo su cronificación y, garantizando a la vez, el acceso de éstos a un proceso de intervención integral a nivel individual, familiar y comunitario.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores de vulnerabilidad y fortalezas, en el ámbito personal, familiar y sociocomunitario, presentes en los niños, niñas y adolescentes afectados por vulneraciones de derecho asociadas a situaciones de mediana complejidad.
- Desarrollar factores protectores, en los niños, niñas y adolescentes, en sus familias y/o adultos protectores y en su entorno sociocomunitario.
- Promover la incorporación de actores territoriales relevantes para la solución de las vulneraciones detectadas y su sustentabilidad.
- Lograr la sistematización del quehacer, con el fin de aportar conocimientos desde la praxis para la construcción de un modelo de Intervención Breve.

2.2.7 PIB Lo Espejo: Programa de Intervención Breve

El programa de intervención breve (PIB) en Lo Espejo, es implementado en la región Metropolitana desde el año 2008, el cual brinda atención a niños, niñas y adolescentes de la comuna de Lo Espejo afectados por vulneraciones de derecho asociada a situaciones de mediana complejidad. Este proyecto es financiado por el SENAME hasta noviembre del año 2011.

Los participantes directos son niños, niñas y adolescentes cuyas edades fluctúan entre los 0 y los 17 años 11 meses, habitantes de la comuna de Lo Espejo que manifiestan a nivel conductual y actitudinal el estar viviendo experiencias de vulneración de derechos de mediana complejidad.

Los objetivos de este proyecto son los siguientes, según el documento de postulación presentado a SENAME (ACHNU, 2008d):

Objetivo General:

Resolver las vulneraciones de derecho asociadas a situaciones de mediana complejidad que afectan a niños, niñas y adolescentes de la comuna de Lo Espejo, previniendo su cronificación y garantizando, a su vez, a estos niños, niñas y adolescentes el derecho de acceder a un proceso de intervención integral a nivel individual, familiar y comunitario.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores de vulnerabilidad y las fortalezas en la esfera personal, familiar y socio comunitaria, presentes en los niños y niñas y adolescentes afectados de vulneración de derechos asociados a situaciones de mediana complejidad en las comunas de Lo Espejo.
- Potenciar y promover factores protectores en los niños y niñas ingresadas al programa, integrando su entorno familiar y comunitario.
- Incentivar la participación de actores territoriales e institucionales en la discusión del desarrollo de factores protectores de los niños ingresados al programa.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 Conceptos de evaluación

A continuación se exponen los principales conceptos que se requieren para un adecuado entendimiento del modelo evaluativo diseñado en este trabajo de título.

3.1.1 Definición de “evaluación”

Toda evaluación consiste en determinar objetivamente la pertinencia, eficiencia y eficacia de un proyecto respecto a sus objetivos, de modo de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes y para mejorar así la programación futura (Cohen & Franco, 1997).

Asimismo, “entendemos por evaluación de programas o proyectos sociales una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”(Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

Esta última definición es la más adecuada para sintetizar el propósito que persigue este trabajo y será la usada en su desarrollo.

3.1.2 Definición de “Variables” e “Indicadores”

Para efectos de este trabajo de título, se considerará la definición de variable utilizada en el manual “Monitoreo y Evaluación de la participación infantil en proyectos de desarrollo” (Arnillas & Paucar, 2006). En el cual, las *Variables* se definen como los cambios producidos en aquellos aspectos de la realidad que son susceptibles de variar. Además, éstas en su conjunto permiten conocer el comportamiento del concepto que se desea observar.

En cuanto a los *indicadores*, en la literatura existen diversas definiciones sobre ellos, algunos lo definen como aquello que permite organizar la recolección de información por medio de instrumentos, con el propósito hacer comparaciones en distintos momentos del tiempo o para contrastar proyectos con diferentes localizaciones. Además proporcionan una medida o apreciación de un evento, una condición, una situación o un concepto. Los indicadores, a su vez, son variables pero de menor grado de abstracción, y por lo mismo, son observables y medibles. Los indicadores especifican las variables, pues en su conjunto permiten inferir conclusiones apreciativas de las variables (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

Nirenberg, Brawerman y Ruiz, clasifican los indicadores en tres tipos: de estructuras, de procesos y de resultados.

El primero de ellos, **de estructura**, se refiere a los equipamientos, materiales, infraestructura, plantel de recursos humanos, reglamentaciones y normas, etc.

Los indicadores **de procesos**, en tanto, se refieren a las actividades llevadas a cabo, a la entrega de bienes o servicios, los encuentros entre actores, entre otros.

El tercer tipo, **de resultados**, se clasifican en indicadores de producto, de efectos y de impactos. En el tipo "*de producto*" se encuentran los materiales producidos, las personas capacitadas, cobertura o alcance logrado con las actividades. Los del tipo "*de efectos*" son los cambios producidos en los sujetos de atención del proyecto producto de las actividades llevadas a cabo. Y finalmente, los "*de impacto*", son otros cambios producidos en momentos posteriores, que incluye a una población más amplia.

3.1.3 Definición de conceptos de la metodología de evaluación

Para realizar una evaluación se deben precisar una serie de aspectos, tales como: el universo de estudio, las unidades de análisis, las hipótesis, el diseño muestral, el plan de análisis, el contexto y las formas y pasos del procesamiento, y las técnicas a utilizar.

Elementos claves (Cohen & Franco, 1997):

- **Población o universo del proyecto:** Se denomina al conjunto de personas, familias u organizaciones que son receptoras de los servicios o bienes del proyecto.
- **Las unidades de análisis:** Constituyen el objeto de la evaluación. Pueden ser absoluta o global, comparativa, relacional o contextual.
- **El diseño muestral:** Establece el tipo de muestra más adecuado a los objetivos perseguidos, y el error muestral acorde a la exigencia del estudio y a los recursos disponibles.

El error muestral se calcula con la siguiente fórmula:

$$error = k \sqrt{\frac{(N - n)pq}{(N - 1)n}}$$

Donde k es el nivel de confianza elegido, N es el tamaño del universo, n es el tamaño de la muestra, y finalmente p y q que representan la variabilidad de los datos, que en general se consideran como p=q=0.5.

- **El plan de análisis:** Tiene como funciones sintetizar la información en indicadores, elegir los métodos y técnicas que permitan utilizar la información para alcanzar los resultados buscados, y apreciar la

naturaleza de los indicadores y las etapas aplicadas a los mismos con el propósito de seleccionar las herramientas estadísticas a utilizar.

- **Las formas de recoger información:** Según la naturaleza de las variables de análisis se establecen formas idóneas para relevar la información pertinente.
- **Las formas y pasos del procesamiento:** Luego de efectuarse la recolección, se realizan los siguientes pasos: La codificación y el análisis de consistencia de las variables.
- **Línea Base:** La línea base es un conjunto de indicadores que sirven para mostrar el grado de desarrollo de determinados aspectos de la realidad antes de la intervención, con el objeto de compararlos con un escenario posterior (Arnillas & Paucar, 2006).

3.2 Técnicas de recolección de información

El proceso evaluativo requiere de información relevante que permita emitir juicios valorativos respecto al proyecto, para ello, se necesita recoger esta información para luego analizarla y evaluarla. Existen diversas técnicas que podrían ser aplicadas, y a continuación se muestran algunas de ellas (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

- **Análisis de información secundaria cualitativa:** Para este análisis, se requiere recopilar información documentada, tales como: mapas, folletos, videos, fotos, entre otros. Luego de la selección, se realiza un análisis de este material en relación con los indicadores.
- **Análisis de cartografía:** Es utilizada cuando se requiere información sobre la disponibilidad y distribución de recursos en el área de ejecución del proyecto. Para ello, se registra la infraestructura social básica de un área determinada, indicándolas en un mapa.
- **El censo participativo:** Es similar al anterior, sin embargo, éste es realizado conjuntamente con la población, lo cual provoca un mayor compromiso de los pobladores con el proyecto.
- **Observación en terreno:** A través de la observación directa de aspectos se evalúan comportamientos, ejecución de acciones, existencias, etc. Esta técnica se complementa con guías orientadoras y capacitación de los observadores.
- **La técnica de la entrevista:** Es una conversación, de carácter profesional, que tiene el propósito de recoger información sobre un tema en particular. Existen entrevistas estructuradas, las cuales están regidas por un cuestionario prefijado, y las semi estructuradas, que son aquellas en las que se sigue una pauta, pero a diferencia de la anterior, el entrevistador puede ampliar las preguntas como crea conveniente.

Además, se pueden clasificar en entrevistas a informantes claves y entrevistas grupales.

- **Juicio de expertos:** Es utilizada cuando hay información faltante o como complemento del análisis de la información existente.
- **Historia de vida:** Es utilizada cuando se quiere información precisa sobre un tema de un determinado grupo o también, cuando se necesita conocer el comportamiento de algunas realidades socioculturales. Consiste en aplicar entrevistas, dos o tres, a una misma persona que es representante del grupo. A través de éstas, en relación con un tema, se reconstruye la vida, aspectos culturales, sociales, entre otros.
- **Apreciaciones rápidas:** Utiliza varias técnicas complementarias, tales como: entrevistas, historias de vida, etc. Además se complementa con información secundaria. Esta técnica tiene el propósito de realizar diagnósticos en un tiempo muy breve.
- **La técnica del taller:** Esta es una herramienta básica de la planificación y evaluación participativa. En ella se interactúa socialmente con los participantes y es posible obtener un producto concreto. Se distinguen cuatro tipos de taller:
 - *Taller con aplicación de cuestionario:* Realización de una reunión en la cual se aplica un cuestionario, preferentemente de preguntas cerradas, a un grupo de participantes que fueron previamente seleccionados. Existe un guía que entrega las indicaciones para que puedan responder correctamente.
 - Taller de confrontación: Es un caso particular del taller anteriormente expuesto. A diferencia del taller con aplicación de cuestionario, en este es posible realizar preguntas abiertas, matrices llenadas colectivamente, etc. Se puede hacer este taller con más de un grupo y luego confrontarlo conjuntamente.
 - *Taller de análisis de articulaciones organizacionales:* Se utiliza para evaluar las modalidades de articulación de las organizaciones. Es útil para proyectos donde la relación con otros grupos o instituciones es parte de sus objetivos. En el taller se convocan a participantes del proyecto y se trabaja en plenario con una coordinación que dará orden a la discusión.
 - *Taller de análisis de procesos decisorios:* Consiste en la reconstrucción colectiva de un proceso decisorio desde su gestación. En este taller participan los destinatarios del proyecto como también parte del equipo de trabajo que ha desempeñado funciones en el proceso a evaluar. Se desarrolla en forma de plenario y es conducido por un guía que ordena la discusión.

- **La técnica de la encuesta:** Consiste en la interrogación a personas sobre temas específicos por medio de un cuestionario previamente diseñado.

3.3 El “Enfoque de derechos”

El Enfoque de derechos se define como “una propuesta de lectura de la realidad fundamentada en la relación existente entre la Convención sobre los Derechos del Niño y la Declaración Universal de Derechos Humanos” (ACHNU, 2009a).

Anterior al enfoque de derechos existía una perspectiva de necesidades, la cual concibe a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes como beneficiarios pasivos de asistencia. Esta perspectiva se sustenta en el trato de los síntomas y no de las causas, y en el diagnóstico de la realidad a partir de las necesidades y debilidades ellos y ellas. Por lo tanto, esta perspectiva de necesidades “genera un tipo de política pública de carácter asistencial, compensatoria y limitada” (Unicef & Hogar de Cristo, 2007).

Desde el enfoque de derechos se deja de concebir a los niños y niñas como objetos de caridad y se les comienza a comprender como sujetos de derechos, con la consiguiente existencia de garantes de ellos (ACHNU, 2009a).

Este nuevo enfoque ha implicado un cambio en las políticas públicas concernientes a los niños y también en la aplicación de los programas dirigidos hacia la niñez.

3.3.1 Principios del Enfoque de Derecho

A partir de la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), las políticas y programas que se adopten para la infancia deben basarse en sus cuatro principios generales. Estos principios son explicados a continuación, en base a los conceptos de Save the Children y Hogar de Cristo.

No discriminación: “Estipula que los derechos de la CDN son aplicables a todos los niños y niñas por igual, sin distinción de género, raza, o de cualquier condición biológica, sociocultural, económica y/o política, no oponiéndose a la diferenciación legítima entre los/as niños/as” (Unicef & Hogar de Cristo, 2007). Esto no implica que deba tratarse a todos los niños de la misma manera y por lo mismo no se prohíbe la diferenciación, más aún cuando se discrimina positivamente para proteger los derechos de niños vulnerados, siempre que se pueda demostrar que se hace por el bien de ellos.

Interés Superior del Niño: “Se refiere a que todas las acciones que se emprendan en torno a la vida de un niño/a deben realizarse en favor de su interés superior, lo que incluye todas las decisiones que le afectan y que son tomadas por los garantes: la familia, la comunidad, instituciones de sociedad civil y el Estado” (Unicef & Hogar de Cristo, 2007). Esto conlleva a una paradoja, pues por un lado los niños son seres humanos competentes, con derecho a ejercer su opinión, mientras que por otro lado son vulnerables y necesitan apoyo especial.

Respecto a esto último, este principio responde en gran medida a esta paradoja y estipula que cualquier acción que afecte a los niños, su interés superior deberá ser la consideración principal (Ekstedt, 2002).

Supervivencia y Desarrollo: “Establece que si bien los niños y niñas, especialmente los más jóvenes, son vulnerables y requieren protección, todas y todos ellos tienen derecho: a la vida, a desarrollar plenamente su potencial y a recibir apoyo para tales efectos” (Unicef & Hogar de Cristo, 2007). Este principio reconoce el concepto de desarrollo de las capacidades del niño, lo que conlleva considerar su edad y madurez al determinar su nivel de autodeterminación y libertad. Dado que el desarrollo del niño es un concepto integral, los programas de desarrollo deberán ser multidisciplinarios e intersectoriales.

Participación: “Representa el derecho de los niños, niñas y adolescentes a formar su propio juicio, a expresar libremente su opinión, a asociarse y celebrar reuniones pacíficas. Ellos y ellas tienen una visión de mundo y una perspectiva de futuro que deben ser escuchadas, en definitiva, una voz, entendida como toda forma de expresión que tenga poder para modificar situaciones” (Unicef & Hogar de Cristo, 2007).

La participación es un eje rector pues su cumplimiento contribuye a asegurar los demás principios de la CDN. Asimismo, la participación infantil constituye un ejercicio de poder de los niños, niñas y adolescentes toda vez que su capacidad de actuar por iniciativa propia está limitada por la acción y la palabra del mundo adulto (ACHNU, 2009a).

3.3.2 Los Garantes de derechos

Este enfoque contempla la existencia de garantes de los derechos estipulados en la CDN, quienes son los responsables de su cumplimiento y además de construir los mecanismos de exigibilidad de ellos, que hagan efectiva la protección de derechos en caso de incumplimiento (ACHNU, 2009a).

Save the Children define a los garantes como “los actores que tienen la responsabilidad colectiva por el cumplimiento de los derechos humanos” (Ekstedt, 2002). Estos son distintas entidades sociales (gobierno, sector privado, comunidades, individuos, entre otros).

Por lo anterior, la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los derechos humanos es de manera colectiva y compartida por el conjunto social. A continuación se muestran los distintos tipos de garantes.

Tabla 3: Definiciones de tipos de garantes de derechos

Tipo	Responsables	Definición
Garante principal	El Estado y todos sus poderes, conjunto de instancias político administrativas; todas las dependencias estatales en el nivel regional, provincial y local	En el nivel local, el Municipio tiene las mismas responsabilidades que los demás órganos del Estado en tanto garante, es decir, hacer cumplir y generar condiciones de ejercicio de derechos en la comuna, y si es necesario, le corresponde exigir de las instancias superiores, los recursos humanos y económicos que requiera para cumplir su rol.
Garante co-responsable	Sociedad Civil, Medios de Comunicación y Empresa Privada	Tienen obligaciones de tipo cultural y legislativo. Su obligación consiste en aportar al cambio de matriz cultural que implica la vigencia de la Convención en la sociedad, es decir, el reconocer al niño, la niña y adolescente, como sujetos de derechos, como sujeto social, como ciudadano.
Garante inter-relacional	La familia, la comunidad y todas las personas adultas	A la comunidad le corresponde colaborar en la articulación y fortalecimiento de una plataforma que permita a sus miembros menores de edad desarrollarse adecuadamente y a los adultos cumplir con las obligaciones planteadas por la Convención.

Fuente: Información institucional (ACHNU, 2009a)

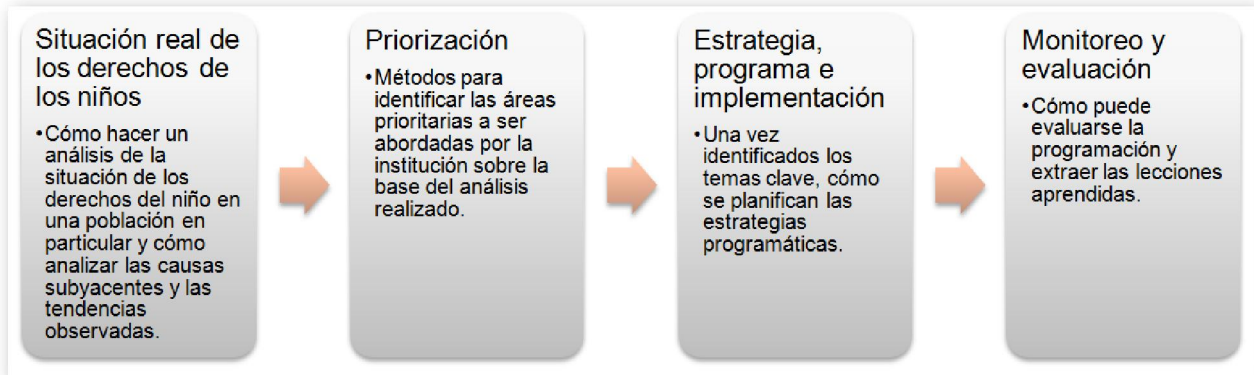
3.4 Programación del “Enfoque de derechos”

La programación de los derechos del niño en la práctica es un enfoque y un marco conceptual para el análisis, planeamiento, implementación, monitoreo y evaluación, desarrollado por Save the Children en su manual de Programación de los Derechos del Niño, año 2002.

Ciclo de la programación:

A continuación se presentan las distintas fases del ciclo de programación, según Save the children:

Ilustración 4: Ciclo de la programación



Fuente: Manual de Programación de los Derechos del Niño, Save the Children. 2002.

Monitoreo y Evaluación:

En el diseño de programas se deben definir indicadores que permitan hacer un seguimiento del éxito o fracaso de un plan de acción seleccionado. Estos indicadores miden tanto los resultados como el rendimiento de una programación. El primer indicador tiene relación con el cumplimiento de los objetivos mientras que el segundo se relaciona con las actividades implementadas.

Un elemento clave en la programación desde el enfoque de derechos es la participación integral de niños y niñas en este proceso.

Existen tres estrategias de implementación y se presentan a continuación:

- *Estrategias cuyo objetivo es el tratamiento directo de las violaciones:* Se determina si el nivel de violación de derechos se ha aminorado producto de la programación.
- *Estrategias cuyo objetivo es fortalecer estructuras y mecanismos:* Se debe determinar si el sistema presenta mejoras en las condiciones de protección a los niños frente a la violación de sus derechos.
- *Estrategias cuyo objetivo es generar conciencia y apoyo a los derechos del niño:* La principal variable de rendimiento puede ser el conocimiento y las actitudes públicas.

Estas variables serán difíciles de medir si antes no se construye una línea base, pues no se podrá aislar los efectos propios del programa.

3.5 Método de evaluación: Matriz de Jacob

Es un instrumento que provee de información cualitativa para la evaluación ex ante y monitoreo de proyectos con enfoque de derechos, cuyo propósito es responder

a la operacionalización de la CDN (Convención sobre los Derechos del Niño), a través de una estructura que recoge las dimensiones abordadas en la convención. Esta matriz fue elaborada por el Hogar de Cristo y está abordada en el libro Pare, Mire y Actúe, 2007.

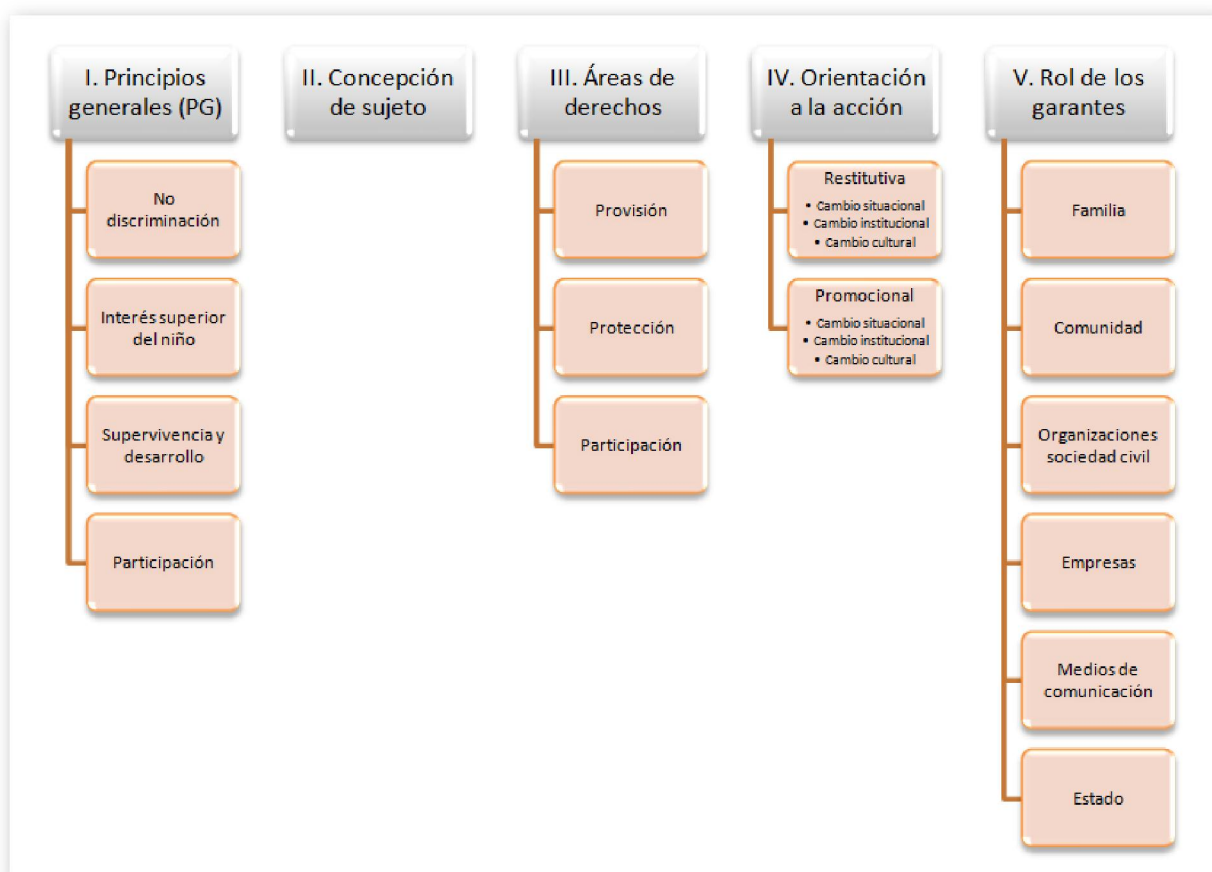
Su estructura: Recoge en sus dimensiones y subdimensiones los postulados de la CDN. Esta matriz contempla escalas que establecen los distintos niveles de participación o niveles de responsabilidad de los garantes. Cada sub dimensión identifica las prácticas en las cuales se traduce cada principio o derecho y provee de indicadores expresados en afirmaciones.

Sistema de codificación: La matriz presenta una columna para la codificación, en la cual se consigna si se cumple o no la afirmación (valor 1 si se cumple, valor 0 si no se cumple y 99 si no tiene información suficiente).

Pese a que es una medición de información cualitativa, es posible procesar las matrices con un software computacional, llamado SPSS, y con ello generar información que permita su análisis posterior.

A continuación se muestra el diagrama de la matriz de Jacob:

Ilustración 5: Diagrama de la matriz de Jacob



Fuente: Pare, Mire y Actúe, 2007 (Unicef & Hogar de Cristo, 2007).

3.6 Conceptos para el “Diseño de procesos”

Para el diseño de los procesos del Sistema de Evaluación se requiere de una notación gráfica que permita describir el secuenciamiento de actividades con sus respectivos responsables. Para ello se usará Business Process Modeling Notation (BPMN), la cual es una herramienta simple que sirve para modelar procesos de negocios.

Se ha escogido esta notación, pues es fácil de comprender, es completa y está estandarizada permitiendo el entendimiento de todo el personal de la organización.

El BPMN define un Diagrama de Procesos de Negocio (BPD), basado en la técnica de los diagramas de flujos, que permite representar gráficamente la secuencia de actividades que ocurren dentro de un proceso.

Se define un modelo de procesos de negocio como una red objetos gráficos, que precisan el orden de ejecución de las correspondientes actividades y flujos (BizAgi Process Modeler, 2009).

Los elementos básicos de BPMN se encuentran clasificados en cuatro categorías: objetos de flujo, objetos de conexión, canales y artefactos. A continuación se detallan según el documento web de BizAgi (BizAgi Process Modeler, 2009).

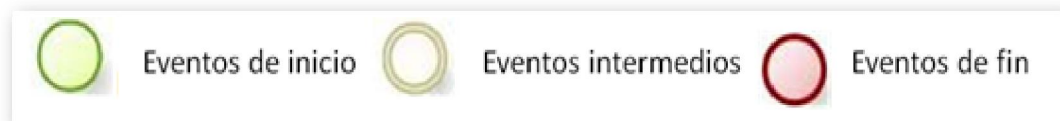
Objetos de flujo

Dentro de los objetos de flujo se encuentran:

- **Eventos:** Son algo que ocurre durante la ejecución de un proceso y que afectan el flujo de éste, los cuales son: inicio, fin y temporizador, que pueden comenzar, interrumpir y finalizar un flujo.

Los eventos se anotan con un círculo de centro abierto para permitir definir diferentes gatillos o resultados.

Ilustración 6: Elementos gráficos de eventos en BPD



Fuente: imágenes obtenidas del software BizAgi

- **Actividades:** Representan el trabajo que es efectuado dentro de un proceso de negocio, y éstas pueden ser compuestas y no compuestas, las primeras corresponden a subprocesos, mientras que las segundas son actividades atómicas. Este objeto se simboliza con un rectángulo con los bordes redondeados, como se muestra a continuación.

Ilustración 7: Elementos gráficos de actividades en BPD



Fuente: imágenes obtenidas del software BizAgi

- **Compuertas:** Se utiliza para controlar la divergencia y convergencia de un flujo dentro de un proceso. Éstas determinan las decisiones que se efectúan y tienen la forma de un diamante. Las anotaciones al interior, muestra el tipo de comportamiento del control.

Existen 5 tipos de compuertas y se clasifican en exclusivas e inclusivas, en las primeras el flujo sigue un solo camino, mientras que las segundas pueden realizarse varios.

Ilustración 8: Elementos gráficos de compuertas en BPD



Fuente: imágenes obtenidas del software BizAgi

Objetos de conexión

Sirven para conectar dos objetos dentro de un proceso. Dentro de ellos están las líneas de secuencia, que enlazan los objetos de flujo, las asociaciones, que son líneas punteadas que permiten asociar anotaciones, y las líneas de mensajes, que son líneas segmentadas que son usadas para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes de procesos separados.

Ilustración 9: Elementos gráficos de objetos de conexión en BPD



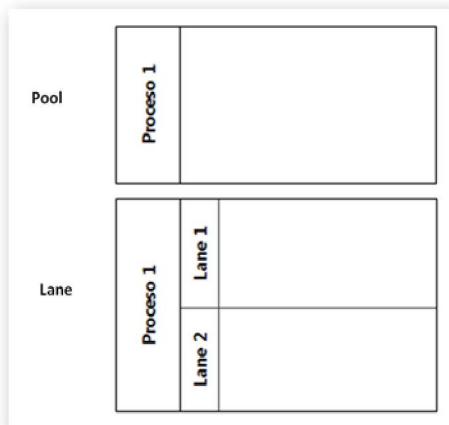
Fuente: imágenes obtenidas del software BizAgi

Canales

Es un mecanismo de organización de actividades de flujo dentro de un proceso, que separa visualmente las áreas funcionales, responsabilidades o roles.

Hay dos canales principales: pool y lane. Pool representa un participante en un proceso, y lane es una partición dentro de un pool y se usa para categorizar y organizar actividades.

Ilustración 10: Elementos gráficos de canales en BPD



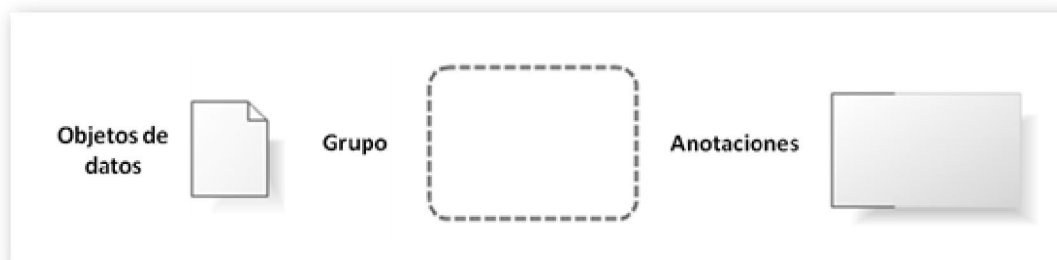
Fuente: imágenes obtenidas del software BizAgi

Artefactos

Se usan para proveer información adicional sobre un proceso, y éstos son: objetos de datos, grupos y anotaciones.

Objetos de datos muestran como las actividades requieren o producen objetos, el *grupo* permite agrupar objetos sin alterar el flujo, y finalmente, las *anotaciones* brindan la opción de agregar información textual adicional.

Ilustración 11: Elementos gráficos de artefactos en BPD



Fuente: imágenes obtenidas del software BizAgi

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL MODELO EVALUATIVO

Para el desarrollo del Sistema de Evaluación, se requiere de un Modelo Evaluativo que represente la manera de realizar las evaluaciones de los proyectos que actualmente se ejecutan en ACHNU. Cabe destacar que este modelo también es sometido a evaluación y por lo mismo, constantemente será perfeccionado y se le añadirán los cambios pertinentes a la realidad que presente en el futuro.

El modelo contempla los siguientes aspectos de la evaluación:

- Aspectos conceptuales:
 - Enfoque conceptual
 - Las variables e indicadores
- Aspectos metodológicos:
 - Las técnicas e instrumentos que serán utilizados
 - El diseño muestral
 - La línea base
 - Frecuencia y periodicidad de las evaluaciones
 - Plan de análisis de los datos recogidos
- Aspectos de Recursos:
 - Recursos humanos
 - Recursos monetarios

4.1 Desarrollo de los Aspectos Conceptuales del sistema

El modelo del sistema está sustentado en el enfoque conceptual que hay en los programas y proyectos, y por lo tanto éste debe reflejar lo que se quiere lograr con los sujetos de atención, es decir, los resultados que se esperan obtener (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

La metodología utilizada para la construcción de indicadores es la definida en el Capítulo 1.

4.1.1 Definición de dimensiones y subdimensiones del Sistema

Las dimensiones de análisis se establecen de acuerdo a las Perspectivas Estratégicas, que se encuentran en el Mapa Estratégico Institucional 2008¹⁰, el cual sitúa como eje rector la visión de ACHNU.

A continuación se presentan las dimensiones de análisis:

¹⁰ Ver en Capítulo 2.

Dimensión A: Perspectiva de Intervención

Esta dimensión es aquella que hace efectivos los objetivos de incidencia y a través de ella ACHNU lleva a la práctica el enfoque de derechos. Esta dimensión se desagrega en seis subdimensiones, de las cuales las últimas cuatro son los principios generales de la CDN (Convención sobre los Derechos del Niño):

- A.1. Rol de garantes.
- A.2. Sujeto de derechos
- A.3. Principio general: Participación
- A.4. Principio general: Supervivencia y desarrollo
- A.5. Principio general: Interés superior del niño
- A.6. Principio general: No discriminación.

Dimensión B: Perspectiva de Conocimiento

Esta dimensión es aquella que ayuda a alcanzar los objetivos de la visión institucional y establece de qué forma la institución debe aprender, innovar y crecer. De ésta, se desprenden cuatro subdimensiones que son los aspectos claves para generar conocimiento, estos son:

- B.1. Participación
- B.2. Enfoque de derechos
- B.3. Sustentado en la práctica
- B.4. Diseminación del conocimiento.

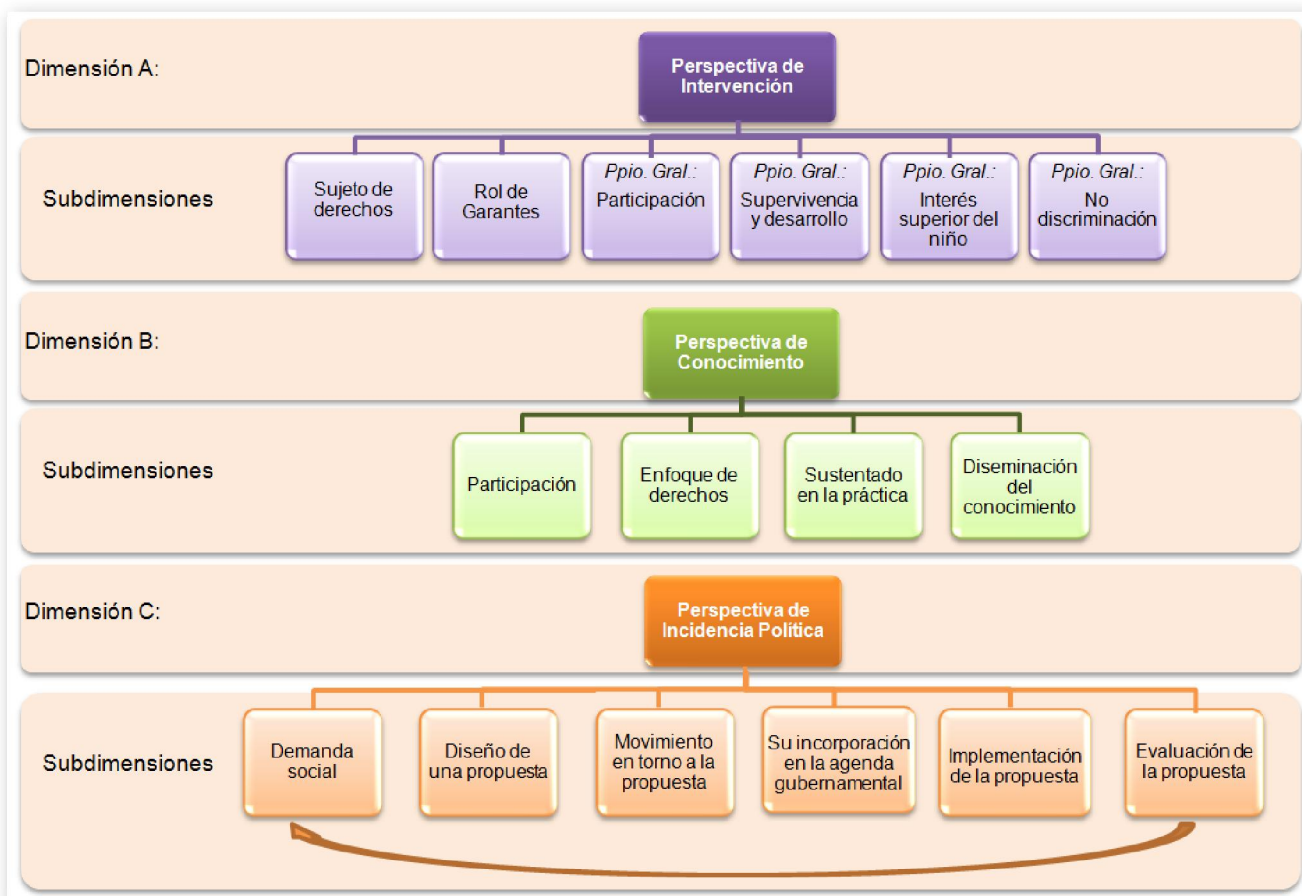
Dimensión C: Perspectiva de Incidencia Política

Esta permite influir en la generación y perfeccionamiento de las políticas públicas de infancia para que se orienten al cumplimiento de la CDN se desagrega en seis subdimensiones que son un gradiente del proceso de incidencia política, o más bien, las fases por las que pasa este proceso, las cuales siguen un comportamiento cíclico. Estas subdimensiones son:

- C.1. Demanda social
- C.2. Diseño de una propuesta
- C.3. Movimiento en torno a la propuesta
- C.4. Incorporación en la agenda gubernamental
- C.5. Implementación
- C.6. Evaluación de la propuesta.

A continuación se muestra el esquema de las dimensiones de análisis:

Ilustración 12: Dimensiones y subdimensiones de análisis



4.1.2 Definición de los Conceptos Generales de las dimensiones

La definición de los conceptos generales o conceptualización de las dimensiones se determina, en un principio, con un análisis profundo de la formulación de los proyectos, principalmente de sus objetivos y metodología, para luego ser contrarrestados con los juicios de los responsables de cada proyecto recogidos en las entrevistas, y de agentes relevantes de ACHNU.

A continuación se presentan las dimensiones y la conceptualización de éstas, definidas por objetivos:

Conceptos Generales de la Dimensión A: Perspectiva de Intervención

A.1. *Sujeto de derechos*

- Reconocerlos como sujetos plenos de derechos y situarlos en el centro del accionar.
- Contribuir a interrumpir las situaciones de vulneración de derechos, cuando el proyecto lo amerite.
- Promover el ejercicio de sus derechos en los espacios donde se desarrollen ellos y ellas.

A.2. Rol de garantes

- Sensibilizar y habilitar a la familia, la comunidad y a los organismos públicos y privados en la protección y promoción de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con el objeto de generar las condiciones para el ejercicio de los mismos.
- Promover el fortalecimiento de sus vínculos con la familia y comunidad, y reforzar su rol de garantes.
- Vincular a las familias con los recursos que presenta la red social, institucional y comunitaria.
- Articular instituciones y actores diversos para favorecer el apoyo hacia el sujeto de atención y potenciar su red más próxima, de manera que sean capaces de demandar y proponer cambios respecto a la infancia.

A.3. Ppio. Gral: Participación¹¹:

- Fortalecer y diagnosticar las capacidades de participación sustantiva de ellos y ellas.
- Generar oportunidades de participación sustantiva en el proyecto, que permita el adecuado ejercicio de las capacidades de participación que presentan ellos y ellas.
- Considerar su opinión en acciones concretas, que les permita influir en las decisiones que se tomen en cuanto a la planificación, implementación, y evaluación de los proyectos o acciones.
- Promover la participación de ellos y ellas en las redes de trabajo hacia la infancia.

A.4. Ppio Gral: Supervivencia y desarrollo¹²:

- Impulsar su desarrollo en los ámbitos que atañen a cada proyecto, potenciando sus capacidades, mejorando su autoestima y reforzando su identidad personal.
- Concebir la intervención a la luz del concepto de integralidad, desde sus tres niveles:
 - Intersectorialidad y multidisciplinariedad atendiendo todas las facetas del problema,
 - Participación de los agentes encargados de su crianza y
 - Co-construcción con los sujetos de atención

A.5. Ppio. Gral.: Interés superior del niño

- Primar el interés de ellos y ellas en las condiciones de bienestar que atañen a su proceso de intervención, de modo que les permita llegar a ser un adulto pleno.
- Entender al sujeto de atención desde la perspectiva del desarrollo gradual de sus capacidades en el ejercicio de sus derechos.

A.6. Ppio. Gral.: No discriminación

¹¹ Basado en el documento de trabajo “La participación y construcción de ciudadanía” (Palma, 1998).

¹² Basado en el libro “Temas emergentes: Crianza” (Canales, Barril, Jiménez, & López, 1996)

- Desarrollar una cultura de no discriminación de raza, edad, género u otro rasgo identitario tanto en las relaciones entre sus pares y con adultos.
- Contemplar acciones diferenciadas de acuerdo a su género
- Desarrollar acciones que modifiquen las prácticas culturales que resulten discriminatorias para ellos y ellas en su contexto socio comunitario.

Conceptos Generales de la Dimensión B: Perspectiva de Conocimiento

B.1. Participación

- Generar espacios de participación en las instancias de creación de conocimiento para los distintos actores involucrados, tanto el equipo del proyecto como los sujetos intervenidos por éste.

B.2. Enfoque de derechos

- Crear conocimiento basado en el enfoque de derechos, es decir, bajo los principios de la convención de los derechos del niño.

B.3. Sustentado en la práctica

- Generar conocimiento sustentado en la experiencia recogida en el ejercicio práctico de los proyectos.

B.4. Diseminación del conocimiento

- Transferir el conocimiento creado dentro de los equipos de proyecto, entre los proyectos y fuera de la institución.

Conceptos Generales de la Dimensión C: Perspectiva de Incidencia Política¹³:

Incidir en el diseño, ejecución y monitoreo de legislación y políticas públicas de niñez y juventud, en el ámbito local y nacional. Para lo cual, se desea influir sobre los tomadores de decisión para que cumplan plenamente su papel de modo que niñas, niños y adolescentes puedan ejercer plenamente sus derechos.

A continuación se muestran las fases de incidencia, que siguen un comportamiento cíclico:

C.1. Recogimiento de una demanda social

Incidir en función de intereses colectivos o de grupos representados, especialmente incorporando la participación de niñas, niños y adolescentes, de manera de incluir sus reflexiones y pensamientos en las decisiones que se tomen.

C.2. Diseño de una propuesta

Participar en consejos de planificación o concertación de políticas en distintos niveles.

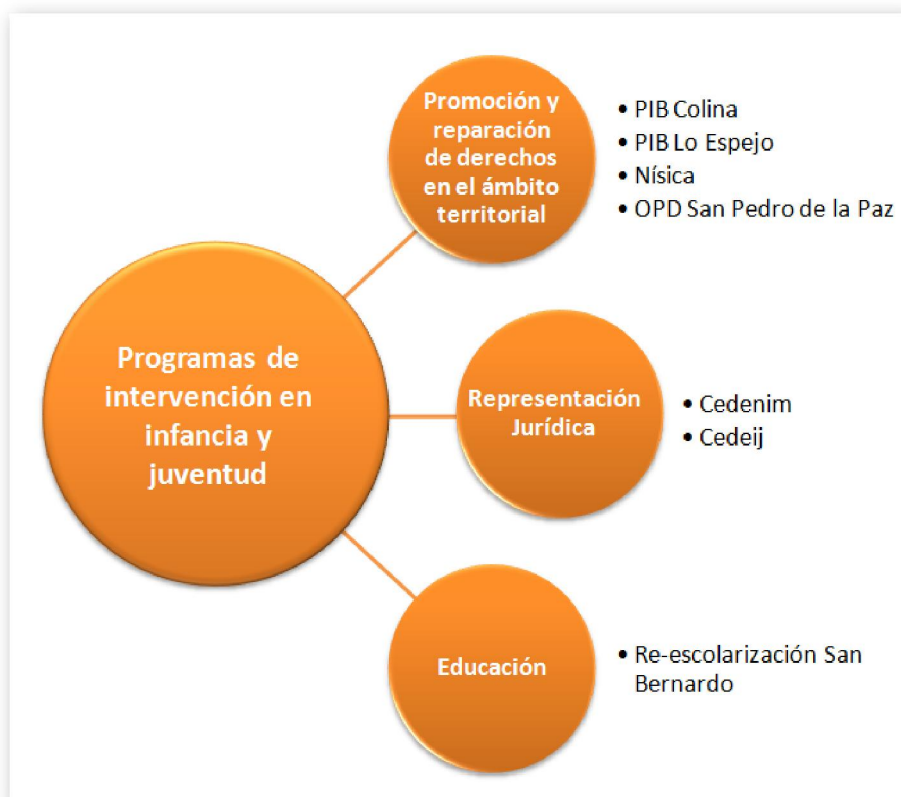
¹³ Basado en el documento institucional "Incidencia en Políticas Públicas y Enfoque de Derechos" (Valverde, 2004).

- C.3. Generación de movimiento en torno a la propuesta*
Incidir indirectamente a través de campañas de movilización social y formación de alianzas
- C.4. Su incorporación en la agenda gubernamental a nivel comunal o nacional*
Influenciar en las propuestas de los tomadores de decisión y en la agenda gubernamental en temas de infancia y juventud a nivel local o comunal
- C.5. Implementación de la propuesta*
Realizar un seguimiento a las propuestas en políticas públicas implementadas a nivel local, comunal o nacional que tengan relación con la infancia y juventud.
- C.6. Evaluación de la propuesta*
Evaluar las propuestas en políticas públicas implementadas a nivel local, comunal o nacional, que tengan relación con la infancia y juventud, y en base a esto recoger una nueva demanda social.

4.1.3 Agrupación de proyectos

Antes de definir las variables e indicadores es necesario agrupar los proyectos, para esto se hizo un análisis en profundidad de los objetivos y propósitos de los proyectos de la institución y por juicio de agentes relevantes de la ACHNU. La agrupación resultante es la siguiente:

Ilustración 13: Agrupación de proyectos actuales



A continuación se caracterizan los diferentes grupos:

Grupo 1: Promoción y reparación de derechos en el ámbito territorial:

Este grupo condesa la mayor cantidad de proyectos desde sus inicios. En la evolución de sus ámbitos de acción, presentados en el Capítulo 2, se observa que se ha mantenido desde el comienzo de ACHNU con la más alta participación.

Aquí se encuentran dos proyectos similares, que difieren principalmente en la comuna en donde intervienen, éstos son el Programa de Intervención Breve (PIB) en Lo Espejo y el Programa de Intervención Breve (PIB) en Colina.

También se encuentra en este grupo el proyecto Niños en Situación de Calle, Nísica, cuyo trabajo se focaliza en niños, niñas y adolescentes que a pesar de que ellos mantienen un vínculo con sus familias (padres u otros), éste se caracteriza por ser utilitario, débil o expulsor, y que induce al niño o niña a buscar en la calle el espacio donde sentirse miembro reconocido y valorado por otros, desarrollando así una vinculación social y en algunos casos actividades de sobrevivencia.

La Oficina de Protección de Derechos (OPD), se asemeja a estos proyectos al trabajar territorialmente con niños, niñas y adolescentes. Además de lo anterior, la OPD opera conjuntamente con la municipalidad en temas relacionados con la infancia y juventud, lo cual le da un matiz distinto a todos los demás proyectos.

Un aspecto trascendental de este grupo es el abordaje territorial de la intervención, donde la perspectiva comunitaria y el trabajo en redes cobran fundamental relevancia como estrategias de trabajo.

Grupo 2: Representación Jurídica

Este grupo contiene dos proyectos que son similares pero que intervienen en diferentes regiones; para el caso de Cedenim en la región Metropolitana y para Cedeij en la región del Bío Bío.

Éste es el más novato de todos los otros grupos, pues se inició en el año 2004, sin embargo, ha recibido reconocimiento de parte de SENAME en las evaluaciones realizadas.

Se caracteriza el grupo de Defensa Jurídica por brindar atención gratuita a niños, niñas y adolescentes que hayan sufrido de vulneraciones graves a sus derechos, mediante la interposición de acciones judiciales en el ámbito penal y/o proteccional. Además de derivar a las víctimas a programas de reparación y protección especializada, que les ayude a recibir un tratamiento integral.

Grupo 3: Educación

Para efecto de este Sistema de Evaluación, este grupo será el más pequeño de todos, pues sólo contendrá un proyecto denominado “Re-escolarización de jóvenes en conflicto con la justicia”.¹⁴

En el ámbito de la educación, ACHNU posee una amplia trayectoria en intervenciones sobre: resolución de conflictos y mediación escolar, proyectos orientados a fomentar la participación de estudiantes, estudios de percepción de los distintos actores del sistema educativo y apoyo a instituciones educacionales a través de capacitación y seguimiento en los temas mencionados.

En cuanto al proyecto que será abordado en el Sistema de Evaluación propuesto, es el primero que trabaja con jóvenes en conflicto con la justicia. Su propósito es apoyar y preparar a los jóvenes recluidos en un centro de SENAME de San Bernardo, mediante una propuesta educativa para que puedan nivelar sus estudios y obtener la licenciatura de cuarto medio.

4.1.4 Construcción de las variables e indicadores por grupo de proyectos

El método usado para la construcción de variables e indicadores está descrito en la Metodología utilizada del Capítulo 1, el cual consiste en determinar los conceptos claves que especifican el enfoque conceptual, los que se desagregan posteriormente en otras variables de menor complejidad, y que a su vez, se operacionalizan mediante la elección de indicadores.

Los conceptos claves tienen como finalidad particularizar los conceptos generales o conceptualización de las dimensiones o subdimensiones en el aspecto de mayor prioridad para el grupo de proyecto en cuestión. Para ello, en las entrevistas a los encargados de proyecto se les solicitó jerarquizar una propuesta de conceptos para cada dimensión o subdimensión.

En cuanto a la cantidad de variables e indicadores, se tuvo especial cuidado en que ésta fuese suficiente como para medir el alcance de los principales resultados esperados, pero a su vez, que esta cantidad permita que la evaluación sea un proceso permanente durante el desarrollo del proyecto. Por lo anterior, los conceptos claves especificados para cada grupo han sido seleccionados cuidadosamente y se ha procurado que sean la menor cantidad posible, sin perder objetividad.

Cabe destacar que este sistema no medirá lo que actualmente controla el SENAME, sino más bien se centrará en variables e indicadores que permitan medir los

¹⁴ Sólo se abordará este programa para diseñar el sistema de evaluación considerando que realiza una intervención directa con adolescentes, sin embargo, en el ámbito de Educación, la institución también está desarrollando el proyecto Promoción de Políticas Nacionales de Equidad (PROPONE).

resultados de producto y efecto¹⁵ del proyecto en las temáticas de mayor interés para ACHNU.

La selección de variables e indicadores ha sido llevada a cabo con un trabajo conjunto con los encargados de los proyectos y de agentes claves de la institución, a través de entrevistas. Además, la selección y la creación de éstos se ha basado, en parte, del manual de monitoreo de la participación infantil que propone Save the Children (Arnillas & Paucar, 2006), y de la matriz de Jacob elaborada por el Hogar de Cristo (Unicef & Hogar de Cristo, 2007)¹⁶.

Además de lo anterior, se ha determinado que los indicadores desplegados en este primer diseño, son cualitativos, por petición de la institución, pues se requiere medir capacidades y comportamientos, para lo cual es más adecuado este tipo de indicadores.

A continuación, se presentan para cada uno de los grupos de proyectos las variables e indicadores construidos en base a las dimensiones de análisis.

Grupo 1: Promoción y reparación de derechos en el ámbito territorial

Los conceptos, variables e indicadores de cada dimensión (o perspectiva) para este grupo, compuesto por los proyectos PIB Colina, PIB Lo Espejo, Nísica y OPD de San Pedro de la Paz, son los siguientes:

Dim A: Perspectiva de Intervención

Considerando que la “Dimensión Perspectiva de Intervención” posee seis subdimensiones, de las cuales cuatro son principios generales, se ha determinado para este grupo, un concepto clave para cada una de ellas, salvo la subdimensión “rol de garante” que contiene dos conceptos.

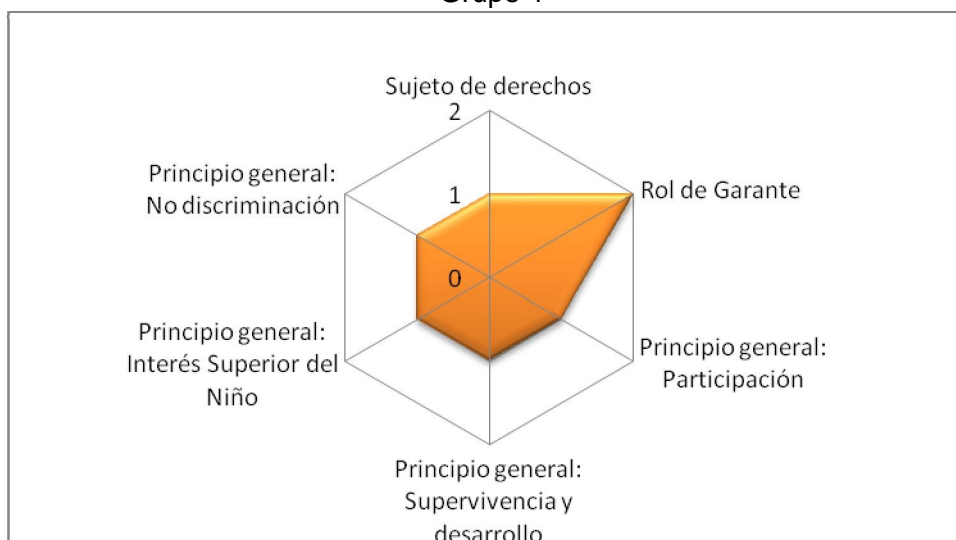
Lo anterior se debe a que los proyectos que componen este grupo, tienen como propósito fundamental trabajar con la comunidad para la promoción y reparación de los derechos de los niños intervenidos, por lo cual esta subdimensión requiere de mayor observación, tanto en un cambio cultural por parte de ellos como en la generación de demandas que busquen influir en su entorno social.

Lo anterior se observa de la siguiente ilustración:

¹⁵ En el Capítulo 2 se define la clasificación de indicadores de producto y de efecto.

¹⁶ En el Capítulo 2 se expone la Matriz de Jacob y se detalla sobre la programación de proyectos según Save the Children.

Ilustración 14: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión A - Grupo 1



Los conceptos claves y las variables que se desagregan de cada una de las subdimensiones se muestran en la Tabla 4.

Los indicadores definidos para cada variable no se exponen en el contenido de este informe debido a su extensión, sin embargo, éstas se encuentran en el Anexo E en la parte de Perspectiva de Intervención.

Tabla 4: Conceptos y variables de Dimensión A - Grupo 1

Subdimensión	Concepto clave	Variables
<i>Sujeto de derechos</i>	1. Interrupción y restitución de las situaciones de vulneración de sus derechos	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación de los adultos significativos en el proceso de intervención de los niños - Resignificación de las situaciones de vulneración de derechos de los niños - Capacidad de los niños de establecer vínculos más saludables - Capacidad de la comunidad en desarrolla estrategias para acoger más efectivamente al niño y su familia
<i>Rol de Garante</i>	2. Concepción de la niñez y juventud en los garantes vinculados con el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y ejercicio de los derechos de niños, niñas y adolescentes por parte de la comunidad - Contribución de la comunidad a nuevas formas de relación entre niños y adultos
<i>Rol de Garante</i>	3. Generación de demandas y propuestas que busquen incidir en distintas instancias de la infancia en el ámbito local	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento del proyecto como referente en temas de infancia - Liderazgo del proyecto en la construcción de propuestas en la temática de infancia a nivel local y comunal
<i>Principio general: Participación</i>	4. Participación sustantiva proporcionadas por el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de participación de los niños - Nivel de participación de los niños en iniciativas o instancias tanto en el proyecto como fuera de él - Generación oportunidades adecuadas de participación
<i>Principio general: Supervivencia y desarrollo</i>	5. Fortalecimiento de un contexto protector en su entorno socio comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de protección que la familia brinda al niño - Articulación de la red para generar un contexto protector
<i>Principio general: Interés Superios del Niño</i>	6. Primacía del mejor bienestar de ellos y ellas durante el proceso de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia de las acciones en el proceso - Consideración del interés superior del niño en las acciones realizadas en el proyecto
<i>Principio general: No discriminación</i>	7. Cambio en las prácticas que resulten discriminatorias para ellos y ellas	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación - Influencia del proyecto en la cultura familiar de modo de cambiar las prácticas discriminatorias

Dim B: Perspectiva de Incidencia Política

Como ya fue mencionado en los Conceptos Generales, esta dimensión contiene seis subdimensiones que corresponden al gradiente de incidencia política, pero que a diferencia de la perspectiva anterior, no se definen conceptos claves para cada una de ellas, sino más bien, se determina un único concepto. Esto se debe a que el sistema pretende medir la influencia del proyecto en los tomadores de decisión, por lo cual las variables e indicadores son transversales a las subdimensiones.

Para estos fines, se considera a los tomadores de decisión como aquellos actores sociales a los cuales se espera influenciar en sus acciones o decisiones que tomen en las políticas de infancia a nivel local, comunal o regional. Para cada proyecto se definen distintos tomadores de decisión, que en este grupo corresponden principalmente a funcionarios de la comuna a la cual pertenece el proyecto que tienen influencia en los planes comunales de infancia.

La tabla de a continuación contiene el concepto clave y las variables correspondientes a esta dimensión para el Grupo Territorial (Grupo 1). En cuanto a los indicadores desagregados por cada variable, éstos se encuentran en el Anexo E en la parte de Perspectiva de Incidencia Política.

Tabla 5: Conceptos y variables de Dimensión B – Grupo 1

Concepto clave	Variables
Incidencia en los tomadores de decisión de políticas públicas de niñez y juventud en el ámbito local y comunal	<ul style="list-style-type: none">- Reconocimiento del proyecto por los tomadores de decisión en el levantamiento de demandas y propuestas a nivel local y comunal- Reconocimiento del proyecto por los tomadores de decisión por su contribución en propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia y juventud- Incorporación formal de miembros del proyecto en comités o comisiones por consideración de los tomadores de decisión- Requerimiento de asesorías al proyecto por parte de los tomadores de decisión

Dim C: Perspectiva de Conocimiento

Como ya fue mencionado en los Conceptos Generales, la Perspectiva de Conocimiento (Dimensión C) posee cuatro subdimensiones, de las cuales se ha definido un concepto clave para cada una de ellas, como se muestra en la ilustración siguiente.

Ilustración 15: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión C



Los conceptos claves con sus respectivas variables se muestran en la tabla siguiente, sin embargo, los indicadores se encuentran en el Anexo H.

Tabla 6: Conceptos y variables de Dimensión C

Subdimensión	Concepto clave	Variables
<i>Participación</i>	1. Participación de los actores en la generación de conocimiento	- Participación de los sujetos intervenidos en la generación de conocimiento - Participación del equipo del proyecto en la generación de conocimiento
<i>Enfoque de derecho</i>	2. Conocimiento generado en base al enfoque de derechos	- Coherencia entre el conocimiento creado y el enfoque de derechos
<i>Sustentado en la práctica</i>	3. Conocimiento sustentado en la práctica	- Conocimiento sustentado en la experiencia recogida por el proyecto
<i>Diseminación del conocimiento</i>	4. Diseminación del conocimiento generado	- Transferencia del conocimiento generado

Grupo 2: Representación Jurídica

Los conceptos, variables e indicadores de cada dimensión (o perspectiva) para este grupo, compuesto por los proyectos Cedenim y Cedeij, son los siguientes.

Dim A: Perspectiva de Intervención

Se ha determinado para este grupo un concepto clave para cada una de las seis subdimensiones, como se muestra en el esquema siguiente:

Ilustración 16: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión A - Grupo 2



Los conceptos claves y las variables que se desagregan de las subdimensiones, se muestran en la Tabla 7.

Los indicadores definidos para cada variable no se exponen en el contenido de este informe debido a su extensión, sin embargo, éstas se encuentran en el Anexo F en la parte de Perspectiva de Intervención.

Dim B: Perspectiva de Incidencia Política

Al igual que en el grupo anterior, para esta dimensión o perspectiva se determina un único concepto clave. En cuanto a los tomadores de decisión, para este grupo de proyecto son principalmente tribunales de familia, ministerio público, entre otros.

En la Tabla 8 se muestra el concepto clave y las variables correspondientes a esta perspectiva para el grupo de Representación Jurídica (Grupo 2). En cuanto a los indicadores desagregados por cada variable, éstos se encuentran en el Anexo F en la parte de Perspectiva de Incidencia Política.

Tabla 7: Conceptos y variables de Dimensión A – Grupo 2

Subdimensión	Concepto clave	Variables
<i>Sujeto de derechos</i>	1. Ejercicio de sus derechos en su proceso judicial	- Generación de un contexto protegido para que los niños expresen su opinión ante las audiencias especiales - Ejercicio de la acción penal aún si no cuenta con representante legal
<i>Rol de Garante</i>	2. Rol que ejercen los garantes vinculados con el proyecto en el ámbito jurídico	- Acceso de las familias a los recursos que presenta la red social - Capacidad de los organismos privados y públicos en reaccionar ante situaciones de vulneración grave de derechos
<i>Principio general: Participación</i>	3. Participación sustantiva proporcionadas por el proyecto en el proceso judicial	- Participación de los adultos responsables en el proceso judicial
<i>Principio general: Supervivencia y desarrollo</i>	4. Fortalecimiento de un contexto protector en su entorno cercano	- Capacidad de la familia de brindar un espacio de protección al niño - Articulación de la red para generar un contexto protector
<i>Principio general: Interés Superiores del Niño</i>	5. Primacía del mejor bienestar de ellos y ellas en el proceso judicial proporcionado por el proyecto	- Pertinencia de las acciones en el proceso - Consideración del interés superior del niño en las acciones realizadas en el proyecto
<i>Principio general: No discriminación</i>	6. Cambio en las prácticas que resulten discriminatorias para ellos y ellas en el sistema judicial y policial	- Influencia del proyecto en la cultura familiar de modo de cambiar las prácticas discriminatorias - Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación

Tabla 8: Conceptos y variables de Dimensión B – Grupo 2

Concepto clave	Variables
Incidencia en los tomadores de decisión de políticas públicas de niñez y juventud en el ámbito judicial	- Reconocimiento del proyecto por los tomadores de decisión por su contribución en propuestas y/o acciones relacionadas con el ámbito judicial - Requerimiento de asesorías al proyecto por parte de los tomadores de decisión - Incorporación formal de miembros del proyecto en comités o comisiones por consideración de los tomadores de decisión

Dim C: Perspectiva de Conocimiento

La Perspectiva de Conocimiento (Dimensión C) contiene los mismos conceptos, variables e indicadores que el grupo anterior, debido a que esta perspectiva es más bien transversal a los proyectos y no difiere de un grupo a otro.

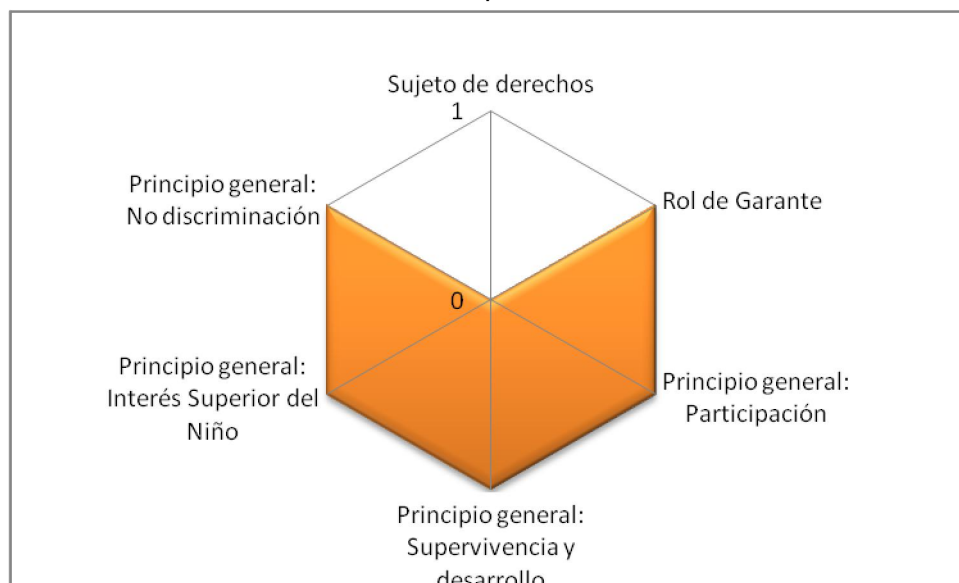
Grupo 3: Educación

Los conceptos claves, variables e indicadores de cada dimensión (o perspectiva) para este grupo, compuesto únicamente por el proyecto Re-escolarización de San Bernardo, son los siguientes:

Dim A: Perspectiva de Intervención

La dimensión Perspectiva de Intervención posee seis subdimensiones, para las cuales se ha determinado un concepto clave para cada una de ellas, salvo para la subdimensión sujeto de derechos. Esto se debe a que el proyecto, a diferencia de los otros, no centra su accionar en resolver las situaciones de vulneración de derechos, sino más bien en el tema educativo, por lo cual esta subdimensión no requiere ser analizada.

Ilustración 17: Numero de conceptos claves por subdimensión para Dimensión A - Grupo 3



Los conceptos claves y las variables que se desagregan de las subdimensiones, se muestran en la Tabla 9.

Los indicadores desagregados para cada variable no se exponen en el contenido de este informe debido a su extensión, sin embargo, éstas se encuentran en el Anexo G en la parte de Perspectiva de Intervención.

Dim B: Perspectiva de Incidencia Política

Al igual que en los dos grupos anteriores, para esta dimensión o perspectiva se determina un único concepto clave para las seis subdimensiones, por las razones anteriormente mencionadas.

En cuanto a los tomadores de decisión, los cuales son los actores que el proyecto pretende influir con su accionar, son principalmente el SENAME y los funcionarios del Centro Cerrado de San Bernardo.

En la Tabla 10 se muestra el concepto clave y las variables correspondientes a esta perspectiva para el grupo de Educación (Grupo 3). En cuanto a los indicadores desagregados por cada variable, éstos se encuentran en el Anexo G en Perspectiva de Incidencia Política.

Tabla 9: Conceptos y variables de Dimensión A – Grupo 3

Subdimensión	Concepto clave	Variables
<i>Rol de Garante</i>	1. Generación de demandas y propuestas que busquen incidir en los distintos garantes involucrados	- Reconocimiento del proyecto como referente en la temática - Levantamiento y generación de propuestas sobre asuntos que afectan al proyecto
<i>Principio general: Participación</i>	2. Participación sustantiva de los jóvenes en los ambientes donde se desarrollen, particularmente en el proyecto	- Capacidades de participación de los jóvenes - Generación de oportunidades adecuadas de participación
<i>Principio general: Participación</i>	3. Apropiación de habilidades sociales a favor de los procesos de aprendizaje	- Resignificación de la experiencia de vida - Disposición de los jóvenes a su reinserción escolar
<i>Principio general: Interés Superiores del Niño</i>	4. Primacía del mejor bienestar de ellos y ellas durante el proceso de intervención	- Consideración del interés superior del niño en las acciones realizadas en el proyecto
<i>Principio general: No discriminación</i>	5. Cambio en las prácticas que resulten discriminatorias para los jóvenes	- Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación entre los jóvenes - Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación hacia los jóvenes

Tabla 10: Conceptos y variables de Dimensión B – Grupo 3

Concepto clave	Variables
Incidencia en políticas públicas de niñez y juventud en temas educativos con jóvenes en conflicto con la justicia	- Elaboración de nuevas políticas o propuestas en base a los resultados de las experiencias del proyecto - Elaboración de nuevos proyectos en base a las propuestas entregadas por el proyecto - Requerimiento de asesorías al proyecto por parte de los tomadores de decisión

Dim C: Perspectiva de Conocimiento

Como fue indicado en el grupo anteriormente mencionado, esta perspectiva contiene los mismos conceptos, variables e indicadores para los tres grupos de proyecto, y éstos se muestran en el primer grupo expuesto.

4.1.5 Clasificación de los indicadores

Existe una clasificación de indicadores que se menciona en el Capítulo 3, específicamente en Definición de “Variables” e “Indicadores”, en el cual se establecen tres categorías: estructuras, procesos y resultados, y a su vez, este último se clasifica en indicadores de producto, efecto e impacto.

Para efectos de este trabajo de título, se han definidos únicamente indicadores de resultados, pues el Sistema de Evaluación en un comienzo pretende medir los principales resultados esperados producto de las actividades llevadas a cabo, además de evaluar si los proyectos realizan dichas actividades desde las perspectivas estratégicas de la institución. No obstante, en el futuro es posible añadir indicadores de estructuras y de procesos en el Sistema de Evaluación¹⁷.

Por lo anterior, se miden en el sistema indicadores de producto y de efecto, pues los indicadores de impacto requieren ser medidos con mayor posterioridad y son efectos de más largo alcance. Los indicadores están categorizados y éstos se muestran en los anexos de este informe, en las matrices síntesis de los modelos evaluativos de cada uno de los grupos¹⁸.

Cabe destacar que posteriormente también es posible añadir indicadores de estructuras y de procesos en el Sistema de Evaluación, complementando las mediciones que SENAME realiza. Respecto a esto, al momento de evaluar se debe tener en consideración que esta clasificación responde a los requerimientos que van surgiendo en el transcurso de la ejecución de los proyectos, es decir, primero se requieren indicadores de estructura, luego de procesos y finalmente de resultados.

4.2 Desarrollo de los Aspectos Metodológicos

4.2.1 Desarrollo General de las Técnicas e instrumentos de recolección de información

El Sistema de Evaluación supone la emisión de juicios valorativos en base del análisis de información relevante que es recogida por medio de distintas técnicas de recolección. Las posibles técnicas que pueden ser utilizadas se detallan en el Capítulo

¹⁷ Los indicadores que no son contemplados por este sistema, en gran parte, son controlados por la matriz lógica que el SENAME periódicamente revisa, por lo cual no es prioridad para ACHNU medirlos en estos momentos.

¹⁸ Para el grupo Territorial (grupo 1) los indicadores se encuentran en el Anexo E, para el grupo de Representación Jurídica (grupo 2), en el Anexo F, y finalmente, para el grupo de Educación (grupo 3), en el Anexo G.

3 de este informe, de las cuales se escogieron cuatro que son consideradas las más apropiadas para el sistema.

Los *actores a quienes se les aplicará los instrumentos de evaluación* pueden ser: los sujetos intervenidos (niños, adolescentes o jóvenes), las familias de ellos, las organizaciones vinculadas, los tomadores de decisión, el equipo evaluador institucional (asistentes al panel de expertos) y los mismos profesionales del proyecto. Éstos serán detallados más adelante según el grupo de proyecto.

A continuación se explican estas técnicas:

- i. ***Encuesta tipo ficha:*** Esta técnica es aplicada al equipo del proyecto con el propósito de analizar a los sujetos intervenidos, para ello se construyó un cuestionario que debe ser llenado para cada uno de los sujetos que son sometidos a observación. Esta encuesta debe ser respondida por sólo un profesional del equipo, quien tenga una mayor apreciación sobre el sujeto.
- ii. ***Encuesta:*** A diferencia de la anterior, esta técnica es aplicada a otros actores, principalmente a los tomadores de decisión, y en el grupo de Representación Jurídica (Grupo 2), además se le aplica a las familias, organizaciones vinculadas, entre otros. Para ello, se diseñó un cuestionario que debe ser enviado a los actores, y luego ser recogido una vez que haya sido respondido.
- iii. ***Juicio de expertos:*** Esta técnica es aplicada a un grupo seleccionado de la institución, pudiendo ser el Equipo de Desarrollo Institucional. En este panel se califican ciertos ítems en una escala cuantitativa del 1 al 7, principalmente sobre la Perspectiva de Conocimiento (Dimensión C). El propósito de este panel, es que la institución de una apreciación del proyecto de acuerdo a los indicadores correspondientes.
- iv. ***Taller con aplicación de cuestionario:*** Este taller consiste en la realización de una reunión o jornada en la cual se aplica separadamente un cuestionario a los niños, familia y organizaciones vinculadas, según corresponda. En el taller existe un coordinador que lo dirige, quien además explica las preguntas y aclara las dudas que se presenten. La gran ventaja de esta técnica, es que permite realizar simultáneamente un número importante de encuestas, ahorrando tiempo y homogeneizando la interpretación de las preguntas.

Las técnicas mencionadas anteriormente son aplicadas a distintos agentes involucrados y dependerá de cada proyecto en particular. Para efecto de este trabajo de título, se establece de modo general los actores encuestados, pero una vez que se comience a ejecutar la evaluación, los proyectos deben declararlos explícitamente.

Las *preguntas de los instrumentos* de recolección de información, están basadas en los indicadores que se establecieron para cada grupo de proyectos. Estos indicadores son reescritos en preguntas o afirmaciones que serán contestadas bajo una escala cualitativa de cuatro opciones (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo), una calificación del 1 al 7, o también entre 3 opciones (sí, no y

no sé). Las preguntas de los instrumentos¹⁹ y las escalas utilizadas se encuentran en los anexos de este informe, dentro de las matrices síntesis de los modelos evaluativos de los tres grupos²⁰.

Respecto a la *temporalidad de la aplicación de los instrumentos*, existen diferencias para cada grupo de proyecto. En el Grupo 1 (Promoción y reparación de derechos en el ámbito territorial) y Grupo 3 (Educación), los instrumentos de recolección de información serán aplicados simultáneamente a los integrantes de cada grupo de encuestados, según los plazos definidos en el calendario de los proyectos de acuerdo a los hitos particulares de éstos. Sin embargo, en el Grupo 2 (Representación Jurídica), los instrumentos serán incorporados en los procedimientos del proyecto y por lo mismo, serán aplicados separadamente a cada encuestado, y dependerá de cada causa judicial. Un ejemplo de esto último es incorporar en los procedimientos de la primera entrevista a la familia, la aplicación de la primera encuesta a los adultos responsables.

Cabe destacar, que pese a que existen plazos fijados para la aplicación de los instrumentos, el sistema requiere de una práctica evaluativa permanente en los proyectos y que debe responder a las etapas e hitos de cada uno de ellos.

4.2.2 Desarrollo por Grupos de Proyectos de las Técnicas e Instrumentos

A continuación, se expone para cada uno de los grupos las técnicas e instrumentos que serán empleadas y los actores a quienes se les aplicarán, considerando los indicadores de producto y los de efecto.

Grupo 1: Promoción y reparación de derechos en el ámbito territorial

Los actores a quienes se les aplicarán los instrumentos de recolección de información, para el grupo Territorial (Grupo 1), son:

- Equipo del proyecto
- Equipo evaluador institucional
- Tomadores de decisión
- Sujetos intervenidos con sus familias
- Organizaciones vinculadas, que en este grupo corresponden principalmente a las redes de infancia de la comuna y los establecimientos educacionales.

¹⁹ Por razones de espacio no se agruparon las preguntas por instrumento, sin embargo, esto es fácil de realizar pues sólo se debe ordenar las preguntas por actor encuestado y técnica.

²⁰ Para el grupo Territorial (grupo 1) las preguntas de los instrumentos se encuentran en el Anexo E, para el grupo de Representación Jurídica (grupo 2), en el Anexo F, y finalmente, para el grupo de Educación (grupo 3), en el Anexo G.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información son:

- Encuesta tipo ficha
- Juicio de expertos
- Encuesta
- Taller con aplicación de cuestionario

A continuación, para cada técnica se especifican los actores a quienes serán aplicadas y en la Ilustración 18 se muestra un esquema de ello.

- i. ***Encuesta tipo ficha:*** Esta técnica es usada con el equipo del proyecto con el propósito de analizar los cambios observados en los sujetos intervenidos. Para ello, se determina para cada sujeto el profesional más adecuado para contestar esta encuesta. Este instrumento contiene trece preguntas.
- ii. ***Juicio de expertos:*** Los asistentes a este panel es el equipo evaluador institucional, quienes evalúan 20 indicadores con el objeto de calificar al proyecto en las perspectivas de Intervención (Dimensión A) y de Conocimiento (Dimensión C).
- iii. ***Encuesta:*** Esta técnica es aplicada a los tomadores de decisión que el proyecto previamente haya definido. En este cuestionario se realizan nueve preguntas sobre la Perspectiva de Incidencia Política (Dimensión B).
- iv. ***Taller con aplicación de cuestionario:*** Se realizarán separadamente talleres a los sujetos intervenidos, sus familias y organizaciones vinculadas, con once, seis y dieciséis preguntas respectivamente, en las cuales se evalúa la Perspectiva de Intervención (Dimensión A).

Ilustración 18: Técnicas de recolección de información del Grupo 1²¹



Grupo 2: Representación Jurídica

Los actores a quienes se les aplicarán los instrumentos de recolección de información, para el grupo de Representación Jurídica (Grupo 2), son:

- Equipo del proyecto
- Equipo evaluador institucional
- Tomadores de decisión
- Familias de los sujetos intervenidos²²
- Organizaciones vinculadas, que en este grupo corresponden principalmente a los establecimientos educacionales, consultorios, carabineros, entre otros.
- Red derivada del SENAME, que son los programas de intervención que están conectados con el proyecto.

²¹ Los números entre paréntesis corresponden a la cantidad de preguntas o indicadores de los instrumentos. Esta cantidad incluye los indicadores de efecto y de producto.

²² Los proyectos pertenecientes a este grupo no trabajan directamente con los niños y adolescentes, sino más bien, con los adultos responsables de ellos.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información son:

- Encuesta tipo ficha
- Juicio de expertos
- Encuesta

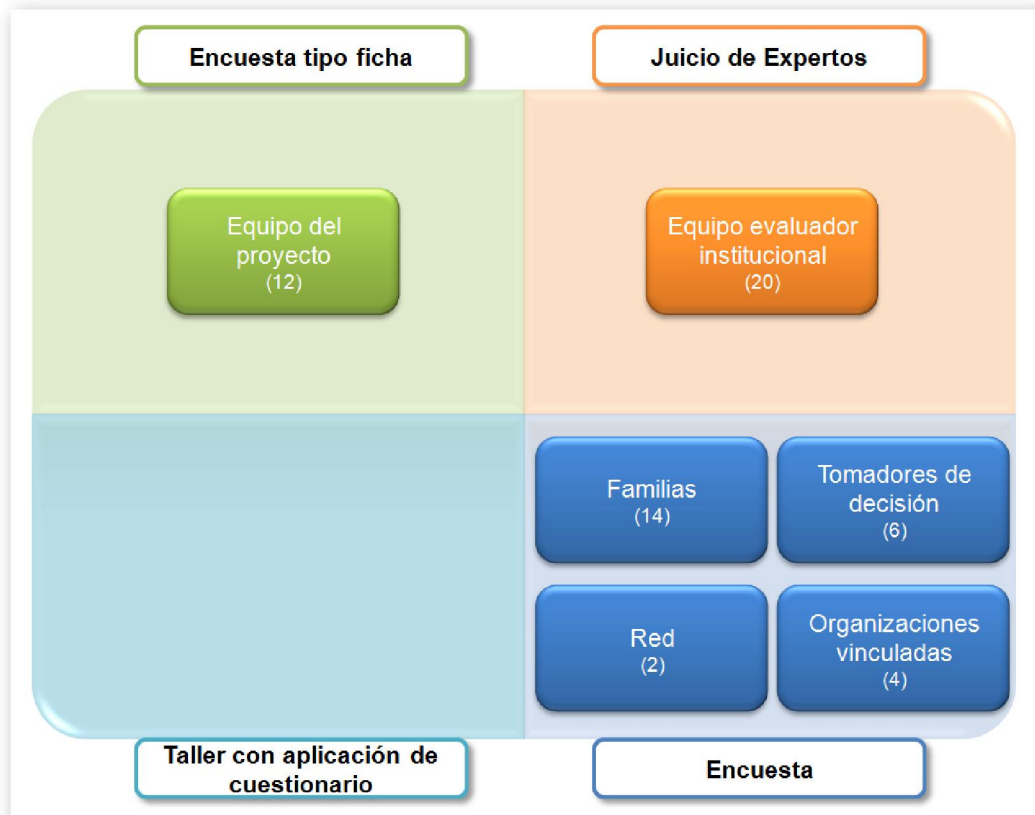
A continuación, para cada técnica se especifican los actores a quienes serán aplicadas.

- Encuesta tipo ficha:*** Esta técnica es aplicada al equipo del proyecto con el propósito de observar lo logrado en las causas judiciales y con las familias de los sujetos. Para ello, la asistente social va llenando esta ficha en el transcurso del proyecto. Este instrumento contiene doce preguntas y es sobre la Perspectiva de Intervención (Dimensión A).
- Juicio de expertos:*** Al igual que en el grupo anterior, los asistentes a este panel evalúan 20 indicadores con el objeto de calificar al proyecto en las perspectivas de Intervención (Dimensión A) y Conocimiento (Dimensión C).
- Encuesta:*** Esta técnica es aplicada a los tomadores de decisión que el proyecto ha definido previamente, a las familias de los sujetos intervenidos, a la red derivada del SENAME y a las organizaciones vinculadas, con seis, catorce, dos y cuatro preguntas respectivamente. En cuanto a las organizaciones vinculadas, a éstas se les aplica un cuestionario con preguntas abiertas, que posteriormente el equipo califica con la escala establecida, sobre las perspectivas de Intervención (Dimensión A) y de Incidencia (Dimensión B).

Cabe destacar que la aplicación de los instrumentos de recolección de información para este grupo, será incorporada en los procedimientos del proyecto, como fue mencionado anteriormente.

Lo anterior se muestra en el esquema siguiente:

Ilustración 19: Técnicas de recolección de información del Grupo 2²³



Grupo 3: Educación

Los actores a quienes se les aplicarán los instrumentos de recolección de información, para el grupo de Educación (Grupo 3), son:

- Jóvenes recluidos en el centro
- Equipo del proyecto
- Equipo evaluador institucional
- Tomadores de decisión
- Funcionarios del centro de SENAME

Las técnicas utilizadas para la recolección de información son:

- Encuesta tipo ficha
- Juicio de expertos
- Encuesta

²³ Los números entre paréntesis corresponden a la cantidad de preguntas o indicadores de los instrumentos. Esta cantidad incluye los indicadores de efecto y de producto.

- Taller con aplicación de cuestionario

A continuación, para cada técnica se especifican los actores a quienes serán aplicadas.

- Encuesta tipo ficha:*** Ésta es aplicada al equipo del proyecto para medir los cambios producidos en los jóvenes intervenidos a raíz de las actividades del proyecto. Para ello, se determina el profesional más adecuado para dar una apreciación sobre la evolución de cada joven. Esta encuesta contiene once preguntas y es sobre la Perspectiva de Intervención (Dimensión A).
- Juicio de expertos:*** Al igual que en el grupo anterior, los asistentes a este panel evalúan 23 indicadores con el objeto de calificar al proyecto en las perspectivas de Intervención (Dimensión A) y Conocimiento (Dimensión C).
- Encuesta:*** Esta técnica es aplicada a los tomadores de decisión que el proyecto ha definido previamente, y éstos contestan un cuestionario de siete preguntas que tienen relación con la Perspectiva de Incidencia Política (Dimensión B).
- Taller con aplicación de cuestionario:*** Esta técnica es aplicada a los funcionarios del centro de SENAME y a los jóvenes recluidos, con el objeto de conocer su apreciación sobre el proyecto y los efectos de éste en los jóvenes. En estos talleres se entrega un cuestionario de tres preguntas, para los funcionarios de SENAME y de once preguntas para los jóvenes, referidas a la Perspectiva de Intervención (Dimensión A).

Lo anterior se muestra en el esquema siguiente:

Ilustración 20: Técnicas de recolección de información del Grupo 3²⁴



4.2.3 Definición del Diseño muestral y tamaño de la muestra

Las técnicas de selección del tamaño de la muestra, se exponen a continuación, para cada unidad de análisis²⁵.

- ***Sujetos intervenidos:***

Esta unidad está compuesta por los niños, adolescentes y jóvenes con sus respectivas familias. Como este universo es relativamente pequeño, menos de 200 individuos, se usará la técnica del “Censo”.

Es importante destacar, que no todos los sujetos intervenidos serán sometidos a evaluación, pues gran parte de estos indicadores son de efecto, y por ende, se requiere evaluar a aquellos sujetos que hayan estado en el proyecto un tiempo prudente, según sea definido. Respecto a esto último, en el panel de experto realizado, se advirtió que se debe

²⁴ Los números entre paréntesis corresponden a la cantidad de preguntas o indicadores de los instrumentos. Esta cantidad incluye los indicadores de efecto y de producto.

²⁵ La definición de unidad de análisis se encuentra en el Capítulo 2 Marco Teórico en la parte de Conceptos de evaluación.

tener especial cuidado con los niños y adolescentes, pues aquellos que no participen de los talleres con aplicación de cuestionarios, puede que se sientan excluidos, lo cual puede entorpecer el trabajo de reparación que se les efectúa.

- ***Tomadores de decisión y Organizaciones vinculadas:***

Debido a que los universos de estudio de estas dos unidades de análisis son determinados a juicio de cada proyecto, la técnica que se usará para seleccionar la muestra es no probabilística y recibe el nombre de “Muestreo por criterio”²⁶.

Cabe destacar, que la tasa de respuesta de estos agentes (sujetos, organizaciones vinculadas y tomadores de decisión), puede ser baja por diversas razones, por ejemplo: no se presentan a los talleres o no contestan la encuesta. Esto imposibilita la cobertura de la totalidad de la muestra seleccionada, por lo cual se establece como criterio que el tamaño mínimo de la muestra es aquella que presenta un error del 20%, lo que es bastante alto, pues no es necesario tener solidez estadística en este sistema²⁷.

4.2.4 Construcción de la Línea Base

Como se mencionó en el Marco Teórico, la línea base es un conjunto de indicadores que sirven para mostrar el grado de desarrollo de determinados aspectos de la realidad antes de la intervención, con el objeto de compararlos con un escenario posterior. Esto permite identificar los efectos positivos o negativos producidos y establecer su grado de alcance.

Los indicadores que pertenecen a la línea base, en el Sistema de Evaluación, son aquellos contruidos en la Dimensión A (Perspectiva de Intervención) y que miden resultados de efecto²⁸, pues estos dan cuenta de los cambios que se desean observar en el proyecto de intervención, y por ende, serán medidos antes de su implementación y en otros momentos posteriores.

En los anexos de este informe se muestran las matrices síntesis de los modelos evaluativos y en ellas se especifican cuales de esos indicadores serán utilizados para la elaboración de la línea base²⁹.

²⁶ Muestreo por criterio es un método no probabilístico en la cual se elige intencionalmente a los elementos que conforman la muestra, de acuerdo al juicio del investigador.

²⁷ Para el cálculo del error se utiliza la fórmula explicada en el Capítulo 3 en Conceptos de evaluación.

²⁸ La línea base está constituida por indicadores de efecto, sin embargo, algunos de ellos no han sido considerados para la medición, pues requieren de la realización del proyecto.

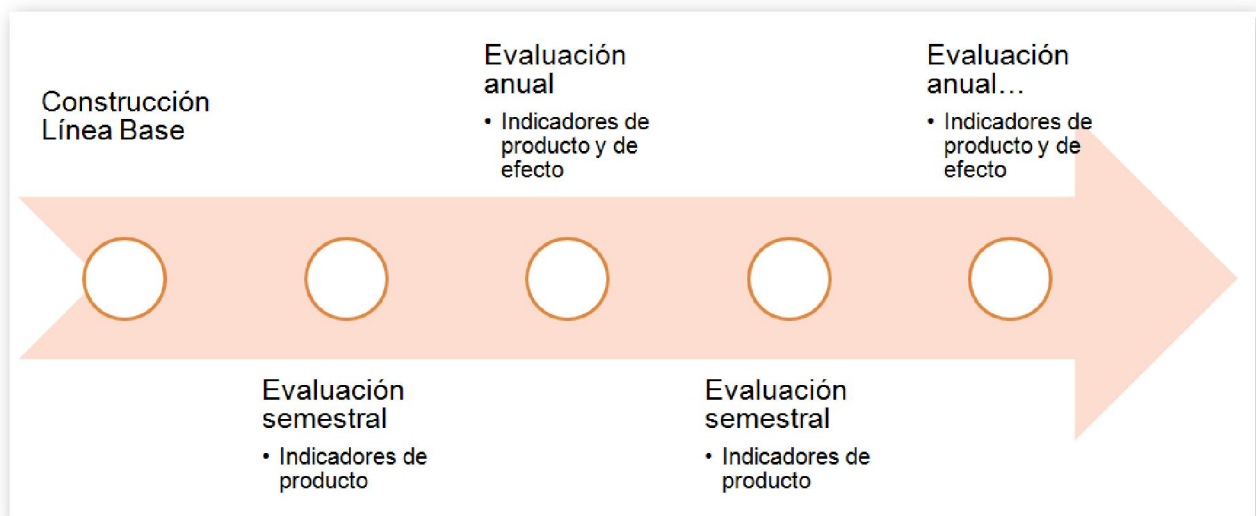
²⁹ Para el grupo Territorial (grupo 1) los indicadores que se usarán para la construcción de la línea base se encuentran dentro del Anexo E, para el grupo de Representación Jurídica (grupo 2), en el Anexo F, y finalmente, para el grupo de Educación (grupo 3), en el Anexo G.

4.2.5 Determinación de la Periodicidad y frecuencia

El Sistema de Evaluación provee de dos tipos de resultados que son de producto y efecto, y éstos requieren distinta frecuencia de medición, pues los indicadores de producto forman parte de evaluaciones continuas o de monitoreo, mientras que los indicadores de efecto son evaluaciones que se realizan en momentos intermedios o más avanzados en la ejecución del proyecto, de modo de poder observar más claramente ciertos cambios. Por lo anterior, se ha establecido que los indicadores de producto serán monitoreados semestralmente, y los de efectos, anualmente.

Es decir, seis meses desde la construcción de la línea base del proyecto, se realizarán los análisis de los indicadores de producto obtenidos en la recolección de información (evaluación semestral), y en seis meses más tarde, se realiza el análisis de los indicadores de efecto y producto (evaluación anual), y así sucesivamente, como se muestra en el siguiente esquema.

Ilustración 21: Periodicidad y frecuencia de las evaluaciones³⁰



4.2.6 Definición del Plan de análisis

El plan de análisis consiste en el diseño de las herramientas necesarias para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en el corte evaluativo, en él se establece el método de valorización de los indicadores, se seleccionan los instrumentos estadísticos a utilizar, se procesan los datos, y se realiza su posterior análisis de modo de determinar el alcance de los resultados esperados.

Cabe destacar que el software que será utilizado para el análisis de los datos es Excel, no obstante, los cálculos pueden ser obtenidos también por el software estadístico SPSS.

³⁰ Los números entre paréntesis corresponden a la cantidad de preguntas o indicadores de los instrumentos. Esta cantidad incluye los indicadores de efecto y de producto.

Para ello se diseñan tres tablas que son las herramientas que se usarán para el plan de análisis, éstas son: matriz de metas y valorizaciones, análisis del corte evaluativo y análisis de la evolución. A continuación se detallan estas tres tablas.

Tabla 1: Matriz de metas y valorizaciones:

La evaluación consiste en medir el cambio de valor en ciertos aspectos de la realidad que la intervención espera obtener, para ello se debe observar el comportamiento de los indicadores y variables, y conocer sus variaciones.

El propósito de esta matriz es otorgarle valores a los resultados obtenidos, de modo de facilitar la comparación del corte evaluativo con los anteriores y establecer metas claras de acuerdo a esta valorización.

Para ello se deben valorizar los indicadores, las variables y los conceptos claves, definiendo primero la escala de puntuación de los indicadores que varía entre 0 y 1, para posteriormente determinar los ponderadores de los indicadores y variables expresados en porcentajes.

Los cálculos que se realizan para obtener los valores logrados en las variables y conceptos claves, requieren de una simple suma de variables multiplicadas con sus respectivos ponderadores, cuyas ecuaciones se pueden visualizar en el Anexo I.

Los valores que pueden obtenerse a nivel agregado para cada una de las variables y conceptos claves, varían entre 0 y 1³¹, cuyo valor expresa el resultado alcanzado según los ponderadores determinados previamente. Considerando estos posibles valores, se establecen las metas que serán los parámetros de evaluación para el próximo corte evaluativo. En el caso de las metas de variables, se determina un puntaje de corte que expresa si se cumple con lo esperado o no (logrado y no logrado), y en el caso de los conceptos claves, éstos son clasificados en tres categorías (en proceso, en avance y alcanzado) según el puntaje conseguido.

La determinación de estas metas y ponderadores será realizada por cada proyecto según las características que presente la realidad intervenida, luego de realizarse cada uno de los cortes evaluativos.

El proceso de llenado de esta matriz será añadido como parte de los procesos diseñados para el Sistema de Evaluación.

A continuación se sugiere una matriz de metas y valorizaciones que permite clasificar las variables e indicadores de manera ordenada. Está matriz se muestra a continuación.

³¹ Para el cálculo de este valor se utiliza el promedio agregado que se obtuvieron en los indicadores.

Tabla 11: Matriz de metas y valorización del plan de análisis

Concepto clave	Variable		Indicador		Escala valorativa		Metas	
	Expresión	Ponderador	Expresión	Ponderador	Tipo de escala	Puntaje escala	Variable	Concepto

Tabla 2: Análisis del corte evaluativo:

Luego de valorizar las variables y conceptos claves, es posible realizar un análisis de los resultados obtenidos en el corte evaluativo desde las metas definidas en la última evaluación. En este análisis, se estudian los resultados agregados a la luz de las metas estipuladas, tanto para las variables como para los conceptos claves.

A continuación se muestra la tabla del análisis del corte evaluativo:

Tabla 12: Análisis del corte evaluativo del plan de análisis

Concepto clave	Variable	Cumplimiento metas				
		Variable		Concepto clave		
		Puntaje obtenido	Categoría	Puntaje obtenido	Categoría	

Tabla 3: Análisis de la evolución:

En esta tabla se muestra la misma información del análisis anterior, pero mostrando además los anteriores cortes evaluativos, lo que ayuda evidenciar la evolución del proyecto en los resultados y metas alcanzadas, tanto para las variables como los conceptos. A continuación se muestra la tabla:

Tabla 13: Análisis de la evolución del plan de análisis

Concepto clave	Variable	Cumplimiento metas: Momento 1				Cumplimiento metas: Momento 2			
		Variable		Concepto clave		Variable		Concepto clave	
		Puntaje obtenido	Categoría	Puntaje obtenido	Categoría	Puntaje obtenido	Categoría	Puntaje obtenido	Categoría

4.3 Desarrollo del Aspecto de Recursos del sistema

4.3.1 Determinación de los Recursos Humanos

Para este Sistema de Evaluación se requiere un equipo permanente que esté a cargo de realizar las actividades propias de los procesos diseñados en el próximo capítulo.

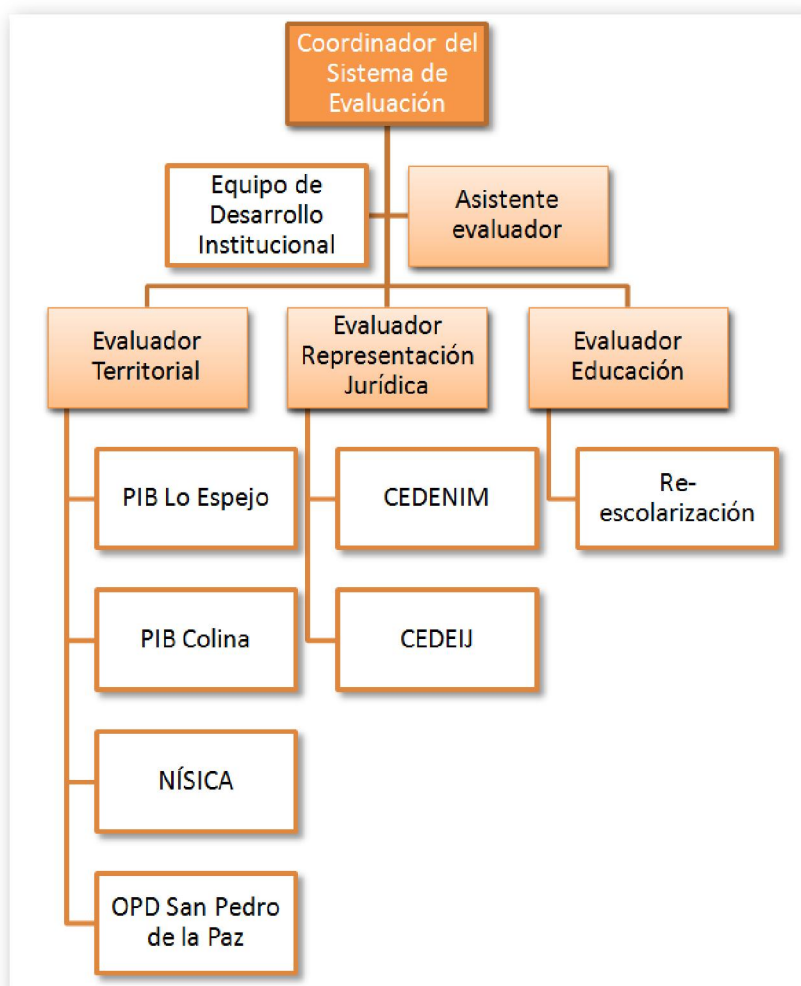
Para ello, se establece:

- **Un Coordinador del sistema** que será el responsable de la coordinación de todas las actividades, y que según lo conversado en el panel de expertos, este cargo recae en la encargada del área de Investigación y Estudios de ACHNU, con quien se ha diseñado este sistema.
- **Un Asistente del coordinador**, quién apoye a éste en su labor en el tema de evaluaciones.
- **Tres evaluadores** para cada uno de los grupos de proyectos, quienes serán los encargados de realizar las actividades pertinentes a cada grupo.

Este sistema, también necesita del apoyo del Equipo de Desarrollo Institucional, quienes tienen funciones específicas a desempeñar, y por supuesto, se requiere del compromiso y tiempo de cada uno de los equipos de proyectos que serán sometidos a evaluación.

A continuación se muestra el organigrama del Sistema de Evaluación:

Ilustración 22: Organigrama del Sistema de Evaluación



4.3.2 Determinación de los Recursos Monetarios

En la implementación del sistema se deberá incurrir en diversos gastos adicionales, los cuales son agrupados en gastos de recursos humanos y operaciones, además de la inversión inicial que se requiere.

A continuación se muestra una aproximación del costo según tipo de gastos.

Gastos en Recursos Humanos

Como fue mencionado anteriormente, se contratarán tres evaluadores para cada grupo y un asistente del coordinador. Se ha determinado que los evaluadores deben dedicar alrededor de 11 horas semanales a cada uno de los proyectos pertenecientes a su grupo. Respecto al asistente, al igual que los evaluadores, se ha estimado la misma cantidad de horas semanales para apoyar al coordinador del sistema. A continuación se muestran las horas de contrato para los tres evaluadores y el asistente:

- *Evaluador grupo territorial:* 44 horas (4 grupos de 11 horas cada uno)
- *Evaluador grupo representación jurídica.* 22 horas (2 grupos de 11 horas cada uno)
- *Evaluador grupo educación:* 11 horas (1 grupo de 11 horas)
- *Asistente del coordinador:* 11 horas

Por lo anterior, se recomienda contratar a dos profesionales del área social por 44 horas semanales, uno para evaluar a los cuatro proyectos territoriales y otro para evaluar los dos grupos restantes y apoyar al coordinador del sistema.

Las nuevas contrataciones serán financiadas, en parte, por cada uno de los proyectos, los cuales establecerán dentro de sus presupuestos el pago de un evaluador por una jornada parcial, y que en su conjunto, suman una jornada de medio tiempo, pues no se requiere una jornada completa debido a que el trabajo no lo amerita³².

La contratación del asistente del coordinador será financiada por la institución, para lo cual se pretende postular, en un principio, a fondos concursables para la obtención de recursos para cubrir los costos que implique este sistema, sin embargo, en el futuro se determinará otra forma de financiamiento más estable.

En la tabla siguiente se muestra un resumen de lo anterior.

Tabla 14: Gastos anuales en Recursos Humanos

Cargo	Cantidad proyectos	Horas	Gasto mensual	Gasto anual
Evaluador Grupo 1	4	44	528.000	6.336.000
Evaluador Grupo 2	2	22	264.000	3.168.000
Evaluador Grupo 3	1	11	132.000	1.584.000
Asistente Coordinador	-	11	132.000	1.584.000
Total	7	88	1.056.000	12.672.000

Gastos en Operaciones

Respecto a los gastos operacionales, se han contemplado aquellos costos adicionales que la institución debe desembolsar y que no están incluidos en los presupuestos de los proyectos, por lo cual no se considera el arriendo de la oficina, ni los servicios básicos.

Los gastos considerados son:

- Gastos en comunicación: Plan de celular
- Gastos en viajes a la VIII región: transporte y alojamiento
- Gastos varios: impresiones de los instrumentos y otros

³² Dado que los presupuestos de los proyectos ya están determinados, en un comienzo será financiada la contratación de los evaluadores por fondos concursables.

En cuanto a los gastos en viajes, estos son necesarios pues dos proyectos están localizados en la VIII región y los evaluadores deberán viajar durante el año³³.

A continuación se muestra la tabla con los gastos operacionales:

Tabla 15: Gastos anuales en Operaciones

Ítem	Cantidad	Valor por unidad	Valor total anual
Plan celular	24	10.000	240.000
Viaje en bus o avión	12	46.000	552.000
Alojamiento	30	21.000	630.000
Gastos varios	-	506.860	506.860
Total			1.928.860

Inversión inicial

La inversión inicial corresponde al equipamiento que se requieren adicionalmente, y estos son:

- Escritorios con sillas
- Computador portátil
- Celular

En la tabla siguiente se muestran los valores:

Tabla 16: Inversión inicial del sistema

Ítem	Cantidad	Valor	Subtotal
Escritorio con silla	2	43.890	87.780
Laptop	2	229.990	459.980
Celular	2	29.990	59.980
Total			607.740

Costo total

Finalmente, en la implementación se requerirá una inversión de \$607.740 y anualmente se incurrirá en \$14.600.860, como se muestra a continuación:

³³ Se han considerado seis viajes al año (avión o bus) y quince días de alojamiento para cada evaluador.

Tabla 17: Resumen de costos totales del sistema

Ítem	Monto
<i>Inversión</i>	
Equipamiento	607.740
<i>Subtotal</i>	<i>607.740</i>
<i>Gasto anual</i>	
Recursos Humanos	12.672.000
Operaciones	1.928.860
<i>Subtotal</i>	<i>14.600.860</i>
Total	15.208.600

CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN

La segunda parte de este trabajo de título, consiste en diseñar los procesos necesarios para ejecutar el Sistema de Evaluación. Para ello, se establecen las etapas del sistema, los procesos que conllevan cada una de ellas y el conjunto de actividades que componen los procesos. Estos procesos se modelan con la notación BPMN, como fue mencionado en la Metodología utilizada y explicada en el Capítulo 3.

Este sistema requiere de cuatro etapas, las cuales son:

- Etapa de Programación de evaluaciones por proyecto
- Etapa de Evaluación por proyecto
- Etapa de Evaluación Institucional
- Etapa de Metaevaluación del Sistema.

Estas etapas son secuenciales y cíclicas, es decir, cada etapa tiene otra que la precede y una vez que se ejecuten las cuatro etapas, el sistema repite el mismo circuito. Lo anterior es esquematizado en la Ilustración 23.

Este planteamiento está basado en parte en el proceso de evaluación que propone Nirenberg en el libro “Evaluar para la transformación” (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

Si bien este sistema está diseñado para tres grupos de proyectos, no se particularizan las etapas ni los procesos a los grupos pertenecientes.

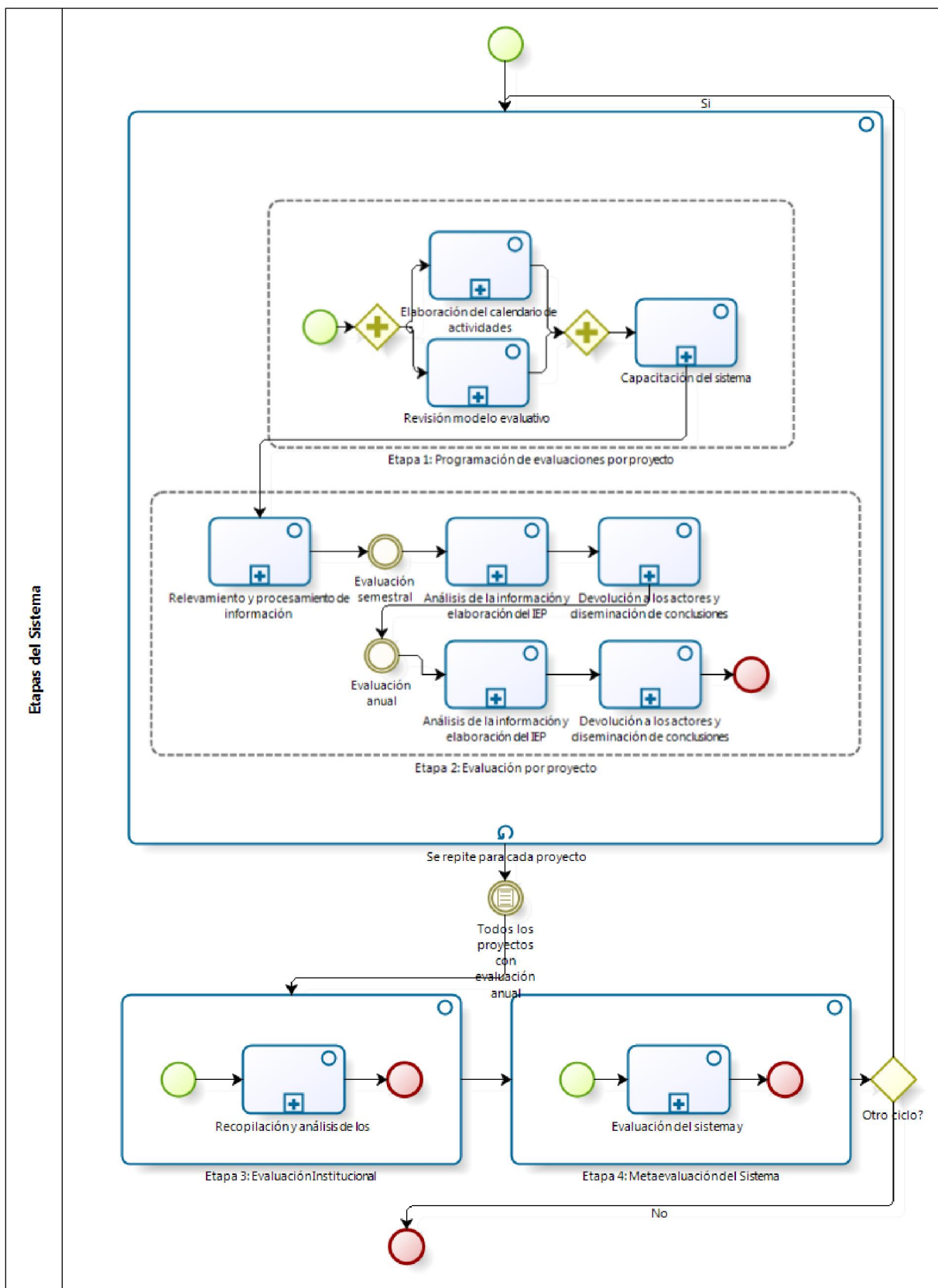
Las dos primeras etapas: *Programación de evaluaciones por proyecto y Evaluación por proyecto*, se efectúan al interior de cada proyecto pues dependen del momento en el cual se realicen las evaluaciones, aunque esto no anula la posibilidad de que coincidan en alguna oportunidad. Además, la etapa de evaluación por proyecto es ejecutada para evaluar semestralmente los indicadores de producto y anualmente los indicadores de producto y efecto.

La etapa de *Evaluación Institucional*, es realizada una vez que todos los proyectos hayan tenido la evaluación completa. Con esta información compartida, la institución evalúa su gestión a través de las mismas dimensiones del modelo evaluativo de los proyectos.

La última etapa: *Metaevaluación del Sistema*, es la que permite mejorar continuamente el Sistema de Evaluación e incorporar las estrategias que presente la institución en el futuro. Esta etapa es efectuada una vez que la etapa anterior haya sido completada.

Si bien las etapas del Sistema de Evaluación son presentadas de manera aisladas y secuenciales, es posible que existan en la realidad superposiciones y retrocesos a medida que se ejecuta, pues este esquema sólo procura mostrar la lógica del ciclo evaluativo del sistema.

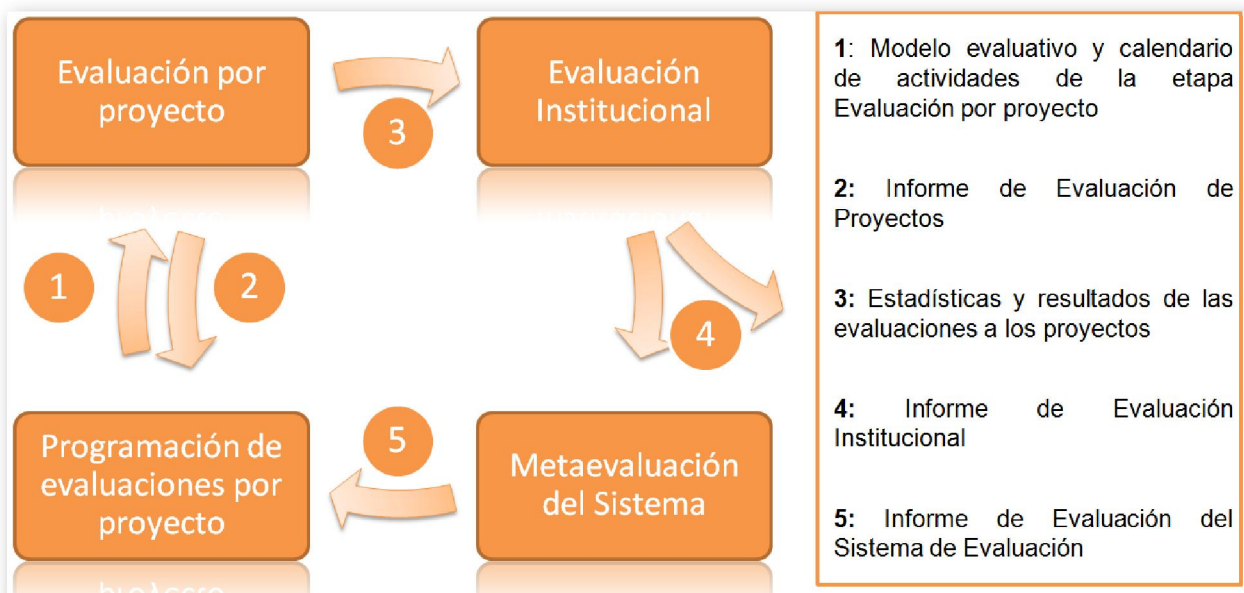
Ilustración 23: Etapas y procesos del Sistema de Evaluación



Entradas y salidas de las Etapas

Las etapas del Sistema de Evaluación requieren de insumos para la ejecución de la misma, obteniendo como resultado un producto o entregable, que a su vez es un insumo para otra etapa. Este flujo de productos que son informes, calendarios y modelos evaluativos, se detallan en la siguiente ilustración.

Ilustración 24: Flujo de productos o entregables por etapas



En la etapa de *Programación de evaluaciones por proyecto*, se elabora o revisa el modelo evaluativo y el calendario de actividades que se utilizarán en la evaluación de los proyectos.

En la etapa de *Evaluación por proyecto*, se obtiene el Informe de Evaluación de Proyectos (IEP), el cual es usado para el próximo circuito del sistema en la etapa de Programación de evaluaciones por proyecto, pues el informe contiene la matriz de valorización que establece las metas de la siguiente evaluación. Además, en esta etapa se obtienen las estadísticas y resultados de las evaluaciones a los proyectos que serán utilizadas en la etapa de Evaluación Institucional, en la cual se analizan los resultados obtenidos a nivel organizacional.

En la etapa de *Evaluación Institucional* se elabora el Informe de Evaluación Institucional (IEI), el cual establece las estrategias y acciones futuras de la organización que serán la base de la Metaevaluación del Sistema, y además, se utilizará para otros fines institucionales.

En la última etapa, *Metaevaluación del Sistema*, se confecciona el Informe de Evaluación del Sistema (IES), el cual será utilizado posteriormente en el próximo circuito del sistema, específicamente en la etapa de Programación de evaluaciones por proyecto.

Cabe destacar que los informes que se elaboran a lo largo del ciclo evaluativo, deben ser documentos breves que contengan los principales análisis recogidos en los procesos, con no más de diez páginas de contenido, pues el propósito que se busca con estos informes es documentar lo recogido, de manera concisa y no añadir burocracia al sistema.

A continuación se describen las etapas del sistema con sus procesos y actividades.

5.1 Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto

Esta etapa contiene tres procesos, los cuales son: revisión modelo evaluativo, elaboración del calendario de actividades y capacitación del sistema. Esta etapa es ejecutada al interior de cada proyecto, debido a que dependerá de los hitos o procesos de cada uno de ellos.

Los dos primeros procesos de esta etapa se realizan paralelamente, como se observa en la Ilustración 23.

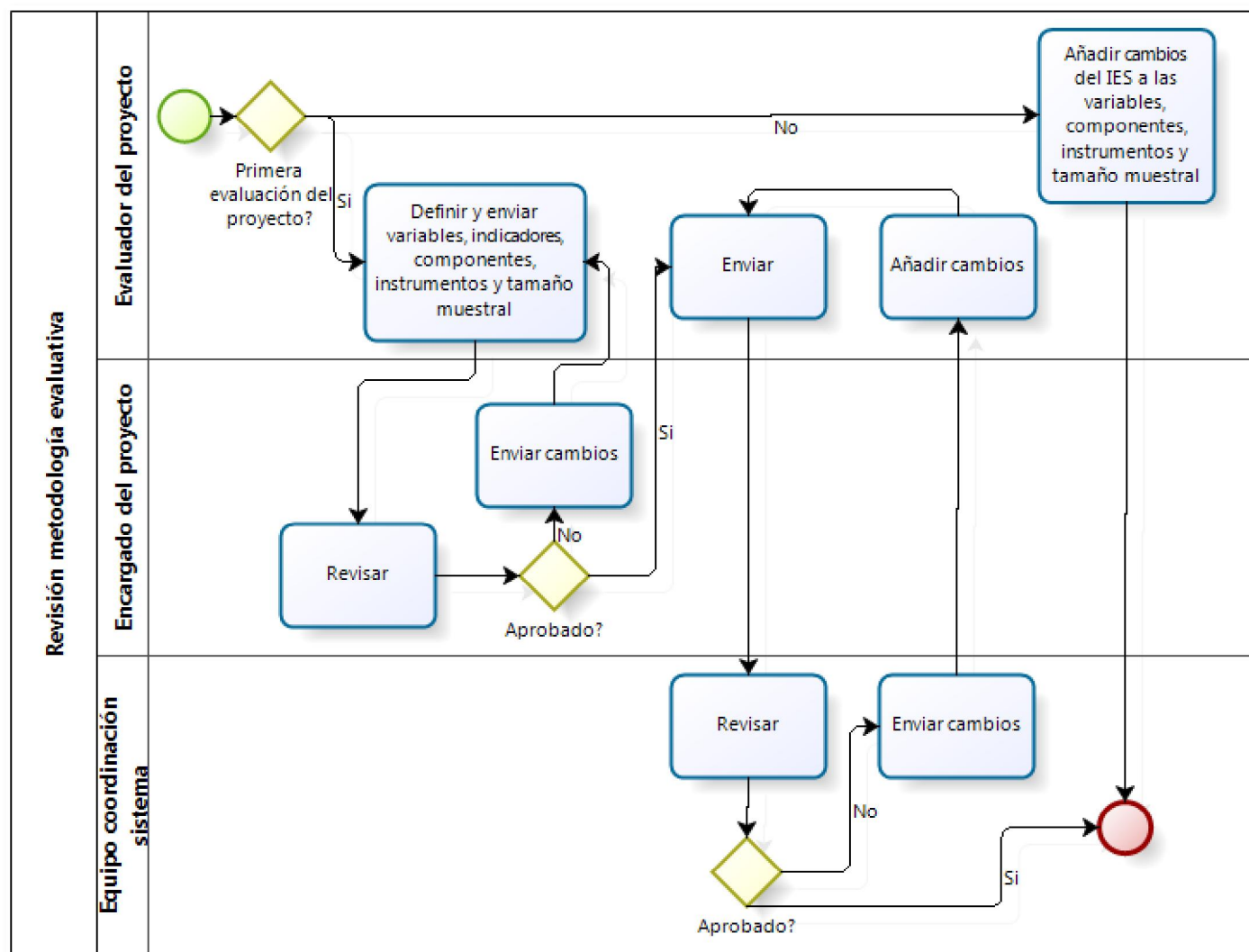
Proceso 1.1: Revisión modelo evaluativo

El modelo evaluativo contempla determinar los conceptos claves, variables e indicadores, establecer las técnicas de recolección de información, diseñar los instrumentos de recolección de información, determinar el plan de análisis y fijar el diseño muestral.

Si es la primera vez que se evalúa el proyecto, el evaluador correspondiente establece el modelo evaluativo, que luego envía al encargado del proyecto y al equipo coordinador del sistema, los cuales añaden mejoras hasta dar sus aprobaciones. Se recomienda, en este caso, realizar este proceso paralelamente con la elaboración del programa del proyecto, es decir, cuando se definen las estrategias, se establecen las actividades a llevar a cabo, etc.

Si no es la primera vez que se evalúa el proyecto, el evaluador revisa y añade los cambios correspondientes al modelo evaluativo según esté establecido en el IES del circuito anterior. A continuación se presenta el diagrama:

Ilustración 25: Diagrama del proceso de revisión modelo evaluativo – Etapa 1



Proceso 1.2: Elaboración del calendario de actividades

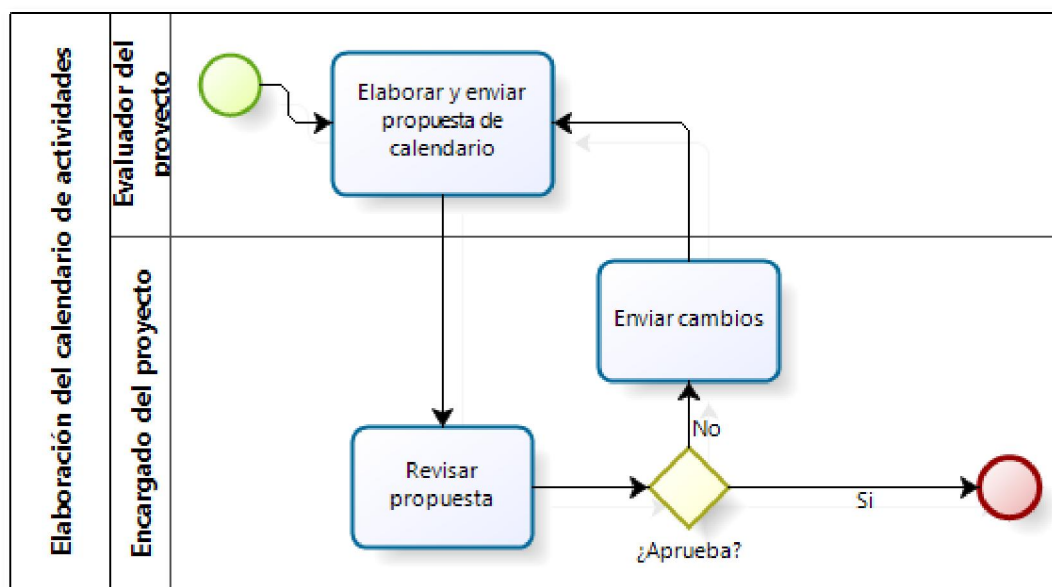
En esta etapa se elabora el calendario de actividades de la etapa siguiente. Estas actividades están contenidas en los siguientes procesos: Relevamiento de información (aplicación de instrumentos de recolección de información), procesamiento de la información, análisis de la información (jornadas evaluativas), elaboración de informes y devolución a los actores y diseminación de conclusiones (reuniones).

Al determinar las fechas de las actividades, se debe tener presente los hitos y procesos propios del proyecto, de modo que esta calendarización sea lo más pertinente posible para efectuar las mediciones.

Para calendarizar las actividades, el evaluador correspondiente al grupo al cual pertenece el proyecto, elabora una propuesta de calendario, para luego ser revisada

por el encargado del proyecto, el cual incorpora sus sugerencias hasta que él de su aprobación. Lo anterior es descrito en el siguiente diagrama:

Ilustración 26: Diagrama del proceso de elaboración del calendario – Etapa1



Proceso 1.3: Capacitación del sistema

Antes de comenzar la ejecución de la etapa siguiente, se realizan capacitaciones para transferir los conocimientos necesarios para iniciar dicha etapa.

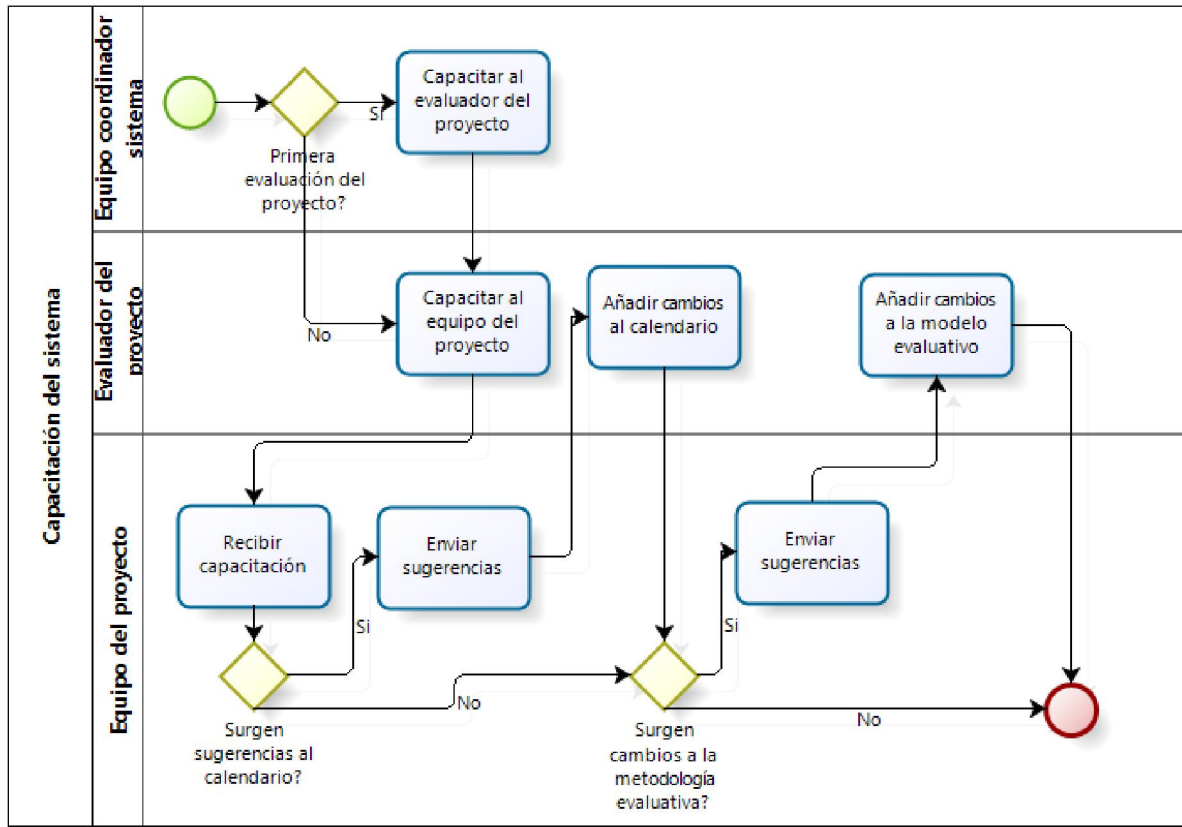
Si es la primera evaluación del proyecto, el equipo coordinador del sistema capacita al evaluador con las nociones que se requieren para ejecutar las evaluaciones.

Posteriormente, el evaluador capacita al equipo del proyecto dando a conocer el calendario de las actividades y el modelo evaluativo que se utilizará en la ejecución de la evaluación. Debido a que pueden surgir sugerencias, se permite añadir ajustes tanto en el calendario como en el modelo.

En este proceso no se contempla la capacitación que se requiere realizar a la institución en la primera ejecución del sistema. Sin embargo, esto es detallado en la puesta previa del sistema (Plan de implementación).

A continuación se muestra el proceso:

Ilustración 27: Diagrama del proceso de capacitación del sistema – Etapa 1



5.2 Etapa 2: Evaluación por proyecto

En esta etapa se contemplan tres procesos: relevamiento y procesamiento de información, análisis de la información y elaboración del IEP (Informe de Evaluación del Proyecto), y devolución a los actores y diseminación de conclusiones.

Esta etapa, al igual que la anterior, describe las actividades que se realizarán al interior de los proyectos. Por lo cual, la duración y el momento de ejecución variarán para cada proyecto y serán determinados según sus hitos y procesos propios de ellos.

La etapa comienza con el relevamiento y procesamiento de información, y cuando se cumple la fecha estipulada en el calendario se procede a efectuar la evaluación semestral, que contempla los otros dos procesos restantes. Luego de ello, se repite nuevamente estos dos procesos pero para la evaluación anual, cuando se haya cumplido la fecha definida previamente. Esto se observa de la Ilustración 23.

Para simplificar, los dos procesos: análisis de la información y elaboración del IEP, y devolución a los actores y diseminación de conclusiones, se definen en un solo proceso para las dos tipos de evaluación, explicitando las diferencias existentes.

Proceso 2.1: Relevamiento y procesamiento de información

El relevamiento de información se refiere a la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Cada proyecto previamente ha definido las técnicas que se utilizarán, pudiendo ser: encuestas tipo ficha, encuestas, talleres con aplicación de cuestionario y panel de expertos. En cuanto al procesamiento de información, éste se refiere a la tabulación de los instrumentos aplicados, y es realizado una vez que se haya recogido la información.

Para comenzar este proceso, el evaluador solicita al equipo del proyecto el listado de personas a quienes se les aplicarán los instrumentos. Luego de ser enviado este listado, se puede comenzar con el proceso.

Cada subproceso, que corresponde a un tipo de instrumento, se inicializa cuando se cumple la fecha estipulada en el calendario, y es repetido hasta ser aplicado a todos los actores correspondientes.

Los subprocesos de aplicación de encuestas y encuestas tipo ficha, consisten en entregar personalmente o enviar por alguna vía las encuestas a los actores involucrados, para luego recoger las encuestas contestadas y finalmente, procesar la información. En los proyectos pertenecientes al Representación Jurídica (Grupo 2), en vez de iniciarse con una fecha previamente definida, es con un hito particular que depende de cada causa, como por ejemplo la primera entrevista a la familia.

El subproceso de realización de talleres con aplicación de cuestionarios, consiste en convocar e invitar a los participantes previamente definidos, además de preparar y realizar los talleres. Luego de ello, se procesa la información recogida.

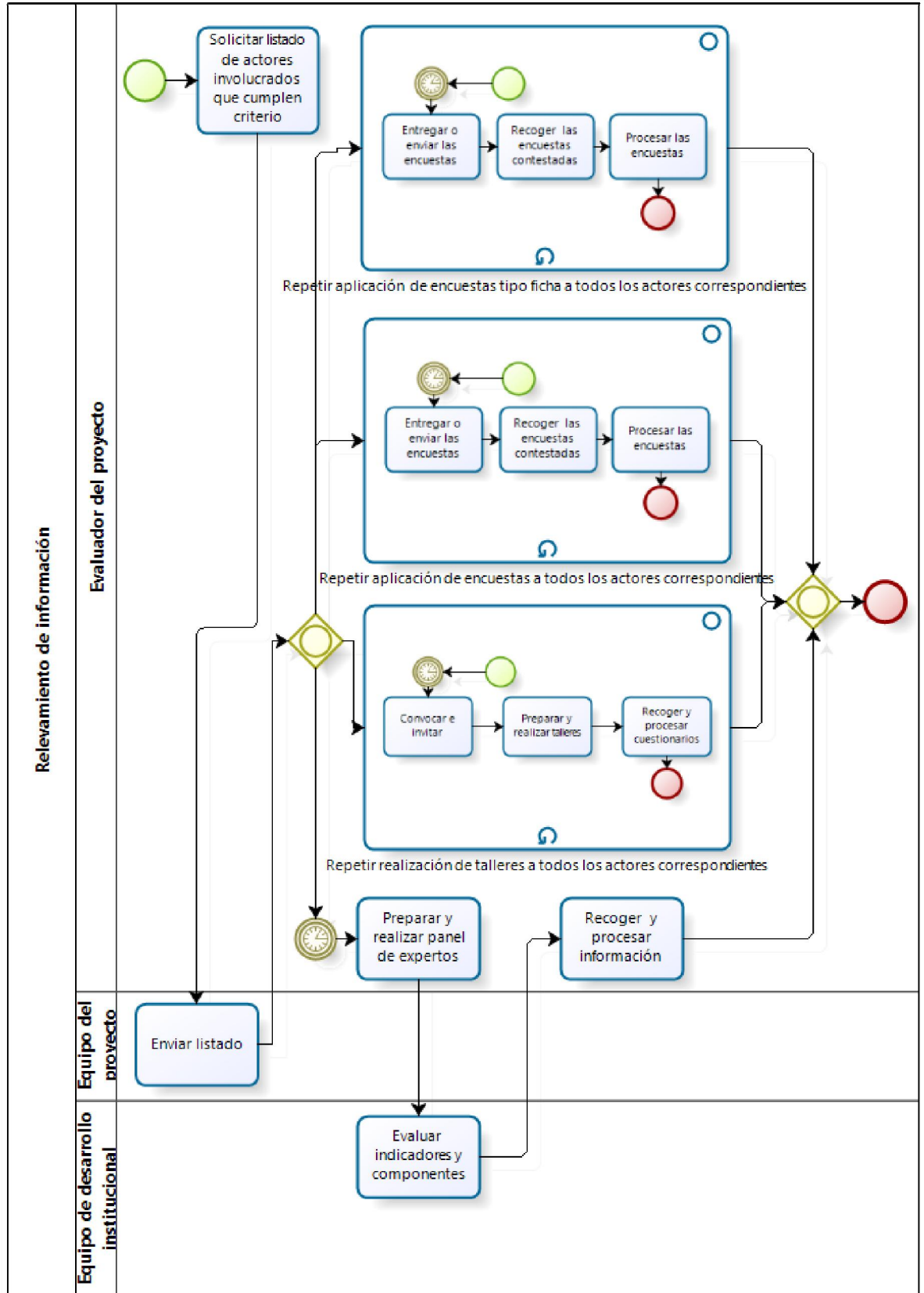
Cabe destacar que las actividades mencionadas en los subprocesos son de responsabilidad del evaluador del proyecto.

El otro tipo de instrumento, es la realización del panel de expertos con el Equipo de Desarrollo Institucional, quienes evalúan bajo ciertos criterios los indicadores establecidos. La información recogida en el panel es procesada por el evaluador.

Al finalizar estos cuatro tipos de aplicación de instrumentos, en los tiempos establecidos en el calendario, se finaliza este proceso. Este proceso se diagrama en la Ilustración 28.

Cabe destacar que constantemente se estará relevando información, como una práctica permanente en los proyectos, y que en momentos determinados, esta información se utilizará para evaluaciones que pueden ser de frecuencia semestral o anual. Por lo anterior, no es necesario particularizar este proceso al tipo de evaluación.

Ilustración 28: Diagrama del proceso de relevamiento y procesamiento información - Etapa 2



Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP

Antes de describir las actividades de este proceso, es importante recordar que las evaluaciones a los proyectos se realizarán con una frecuencia semestral y anual. Para el primer caso, que corresponde a un monitoreo, se medirán aquellos resultados esperados que son *de producto* y para el segundo, que corresponde a una evaluación, se medirán resultados *de efecto*, de modo que sea consistente con los hitos de cada proyecto.

La primera actividad del proceso de análisis de la información es el estudio cuantitativo de los resultados obtenidos, para ello, el evaluador obtiene las estadísticas, y si el proyecto ya tiene determinadas las metas, se verifica el cumplimiento de ellas.

Luego de lo anterior, el evaluador prepara la jornada evaluativa del proyecto, con el objeto de analizar los resultados, y si corresponde, además se contrarrestan éstos con las metas previamente definidas. A esta jornada evaluativa debe asistir el equipo completo del proyecto, y además se invitan, en algún momento de la jornada, parte de los actores involucrados en la evaluación, como es el caso de los niños y las organizaciones vinculadas.

De esta jornada evaluativa se obtienen los juicios valorativos de las variables evaluadas, conclusiones de los resultados obtenidos y recomendaciones para la programación futura del proyecto. El encargado de recoger esta información es el evaluador correspondiente.

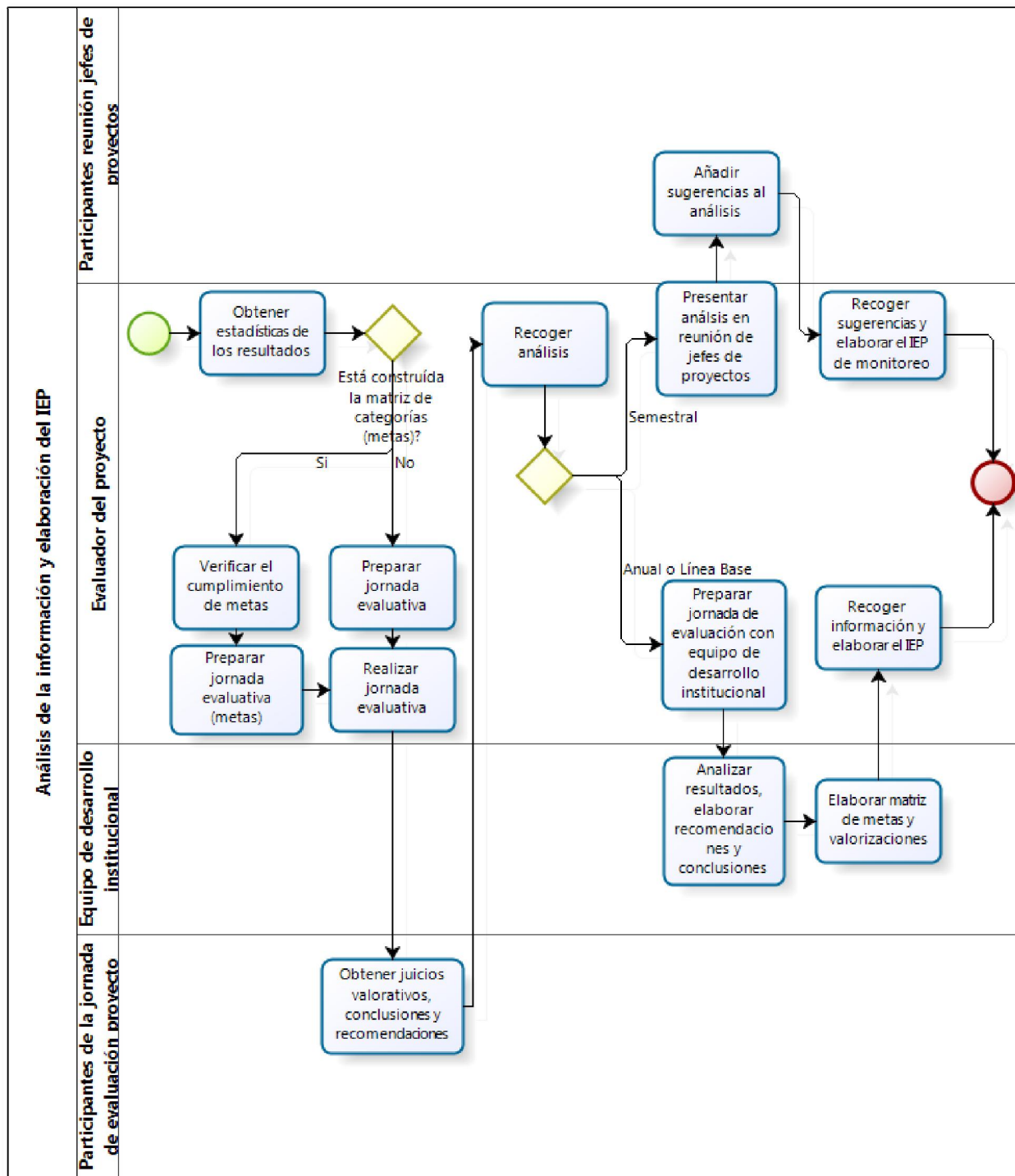
Luego de ello, las actividades que continúan dependen del tipo de evaluación correspondiente. Para el *caso de evaluación semestral*, el evaluador presenta los hallazgos de la jornada evaluativa del proyecto en la reunión de encargados, en la cual se añaden sugerencias a los hallazgos mostrados. Después de ello, el evaluador recoge esta información y elabora el IEP semestral.

Para el caso de una evaluación anual o de línea base, el evaluador prepara y realiza una jornada evaluativa para el Equipo de Desarrollo Institucional, en la cual se presentan los hallazgos del análisis desarrollado por el proyecto. En esta jornada se analizan los resultados, se añaden recomendaciones y conclusiones, y posteriormente se elabora la matriz de valorización donde se estipulan las metas de la siguiente evaluación. Después de todo lo anterior, el evaluador elabora el IEP.

El informe de evaluación del proyecto (IEP) contiene cinco capítulos: introducción, análisis y síntesis evaluativa, conclusiones, recomendaciones y matriz de metas y valorización (metas para el siguiente corte evaluativo). En la introducción se especifican las particularidades del periodo considerado, los principales focos adoptados en ese momento, entre otros. En el análisis y síntesis evaluativa, se describen y explican los resultados de los conceptos claves y variables, además de conclusiones y juicios valorativos. En cuanto a las conclusiones, allí se muestran los principales logros alcanzados. En el capítulo de recomendaciones se entregan las

orientaciones para la acción futura del proyecto. Y finalmente, en el último capítulo se estipulan las metas para la próxima evaluación³⁴.

Ilustración 29: Diagrama del proceso de análisis de la información y elaboración del IEP – Etapa 2



³⁴ La descripción del IEP está basado en el libro: Evaluar para la transformación (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2005).

Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones

Este proceso es fundamental en toda evaluación, pues es el momento en el cual se reconfiguran los proyectos en base a los hallazgos obtenidos. Además, otra actividad de este proceso, es difundir los resultados a los actores que participaron en la evaluación.

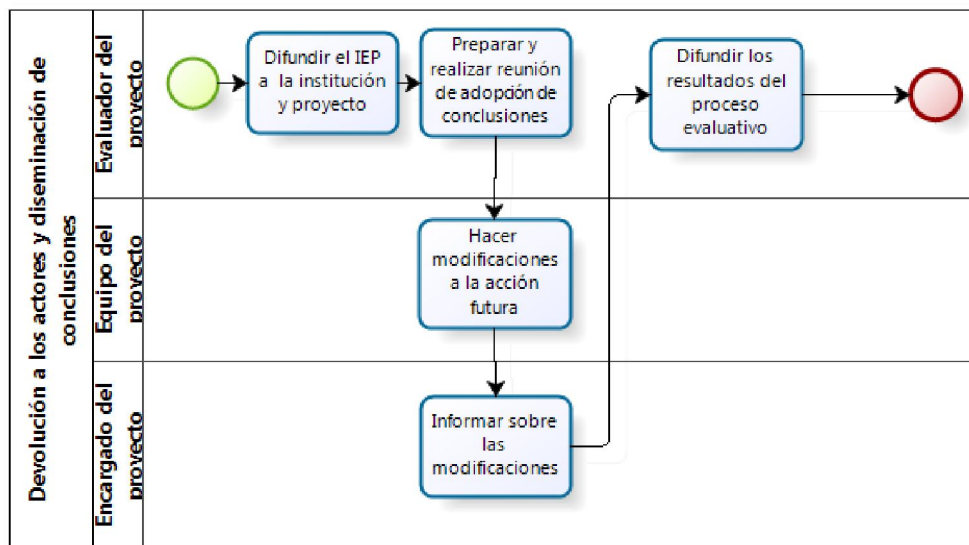
Se comienza este proceso difundiendo el IEP al equipo del proyecto y a la institución, entre ellos al Equipo de Desarrollo Institucional. Luego de ello, el evaluador se encarga de preparar y realizar una reunión a su equipo en la cual se discutan las conclusiones y recomendaciones del informe. En esta reunión se pueden determinar cambios en las estrategias, actividades futuras, líneas de acción o en la propuesta metodológica.

Después de lo anterior, el encargado del proyecto, en la próxima reunión de jefes de proyectos, informa sobre los cambios realizados, abriendo un espacio de discusión en torno a las decisiones tomadas.

Luego de hacer los cambios pertinentes a la programación del proyecto, se procede a realizar la difusión de los resultados de la evaluación a los actores que participaron en ella. Para ello se debe enviar a los tomadores de decisión y a las organizaciones vinculadas, una carta donde se muestren las principales conclusiones o quizás convocarlos a una jornada celebrativa. Además, es importante cerrar este ciclo evaluativo informando también a los niños y las familias que participaron.

Si la evaluación corresponde a la construcción de la línea base, no se recomienda difundir los resultados a personas externas al proyecto, pues la información no contempla las mediciones de los efectos del proyecto.

Ilustración 30: Diagrama del proceso devolución a actores y diseminación conclusiones – Etapa 2



5.3 Etapa 3: Evaluación Institucional

Esta etapa contiene un solo proceso que es recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI (Informe de Evaluación Institucional).

El propósito de esta etapa es recoger la información relevada en las evaluaciones y utilizarla para realizar una evaluación a nivel institucional. Esto es posible de efectuar, pues las variables e indicadores de los proyectos están basados en el mismo enfoque conceptual, e incluso a nivel de grupo, son compartidas.

Proceso 3.1: Recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI

Este proceso se ejecuta una vez que todos los proyectos hayan pasado por la evaluación anual, es decir, se hayan medido todos los indicadores estipulados.

Luego de ello, el equipo de coordinación del sistema (coordinador y asistente), solicita a cada evaluador los hallazgos relevados en la última evaluación completa. Teniendo lo anterior, el equipo procede a extraer y preparar la información común para ser utilizada en la evaluación institucional. Una vez hecho lo anterior, paralelamente el equipo y los evaluadores proceden a realizar un análisis comparativo institucional y por grupo, respectivamente.

En el análisis comparativo institucional, se estudian los resultados de las evaluaciones de todos los proyectos sometidos a evaluación. En cuanto al análisis comparativo grupal, allí se estudian los resultados de los proyectos pertenecientes al grupo, de manera más detallada.

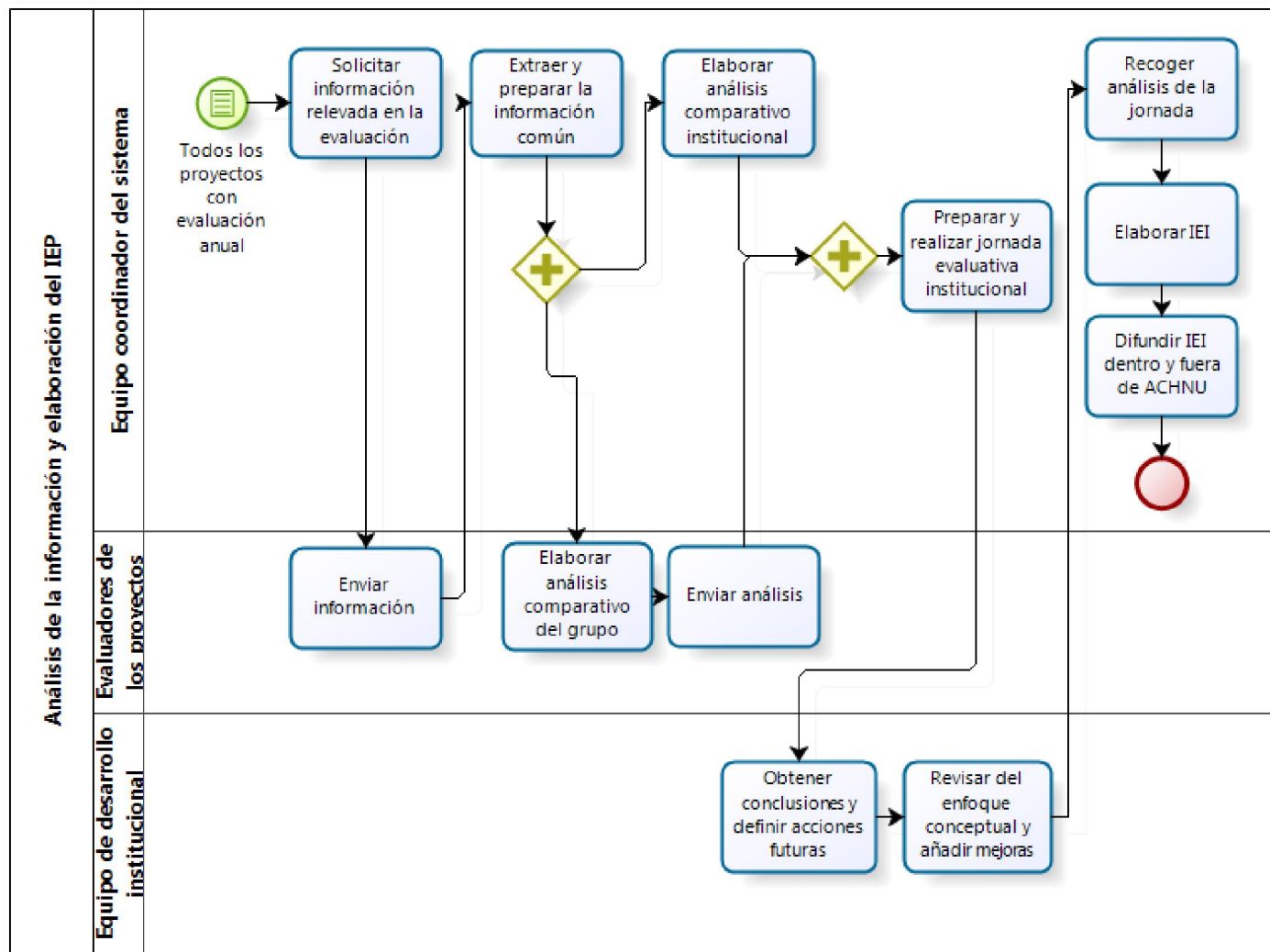
Después de hechos ambos análisis, y de haber sido enviados, se prepara y realiza la jornada evaluativa institucional, en la cual asiste el Equipo de Desarrollo Institucional, con el propósito de obtener conclusiones y definir acciones futuras que respondan a los resultados obtenidos a nivel corporativo y grupal.

Además, en la jornada evaluativa, se revisa el enfoque conceptual utilizado para las evaluaciones y se le añaden mejoras, cuando sea necesario, de modo que responda a las acciones futuras definidas en la reunión.

Posteriormente, el equipo coordinador recoge lo discutido en la jornada y elabora el IEI, en donde se plasman las principales conclusiones y recomendaciones discutidas en la reunión.

Para finalizar, el equipo coordinador difunde el IEI a los encargados de proyectos, a los evaluadores y otros actores. Además, este informe se recomienda difundirlo a otros agentes relevantes, como es el caso de SENAME.

Ilustración 31: Diagrama del proceso recopilación y análisis resultados y elaboración IEI – Etapa 3



5.4 Etapa 4: Metaevaluación del Sistema

Esta etapa tiene un único proceso que es la evaluación del sistema y elaboración del IES (Informe de Evaluación del Sistema). La metaevaluación se efectúa una vez que haya finalizado la etapa anterior.

Cabe destacar que esta etapa es la última ejecutada en el sistema, por lo cual la etapa que continúa después de ésta es la Programación de evaluaciones por proyecto.

El propósito de la metaevaluación es someter a evaluación el diseño del sistema, que incluye el modelo evaluativo utilizado para los proyectos y los procesos definidos para llevar a cabo las cuatro etapas, además de otros aspectos propios del sistema. En ella se juzgan los aspectos centrales del proceso evaluativo: se aprecia su viabilidad y el uso de sus resultados, se analiza la utilidad de los hallazgos, se juzga la pertinencia

metodológica y ética, la adecuación de las conclusiones y las recomendaciones formuladas, además de la pertinencia de los procesos evaluativos.

La importancia de esta etapa radica en que permite incorporar mejoras al sistema constantemente y responder no sólo a la realidad de hoy, sino a la que en el futuro presente.

Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES

La primera actividad de este proceso es elaborar la pauta de evaluación del sistema que se utilizará en las metaevaluaciones por proyecto y a nivel institucional, la cual facilita el análisis del modelo evaluativo y de los procesos de ejecución. El encargado de realizar esta actividad es el equipo de coordinación del sistema.

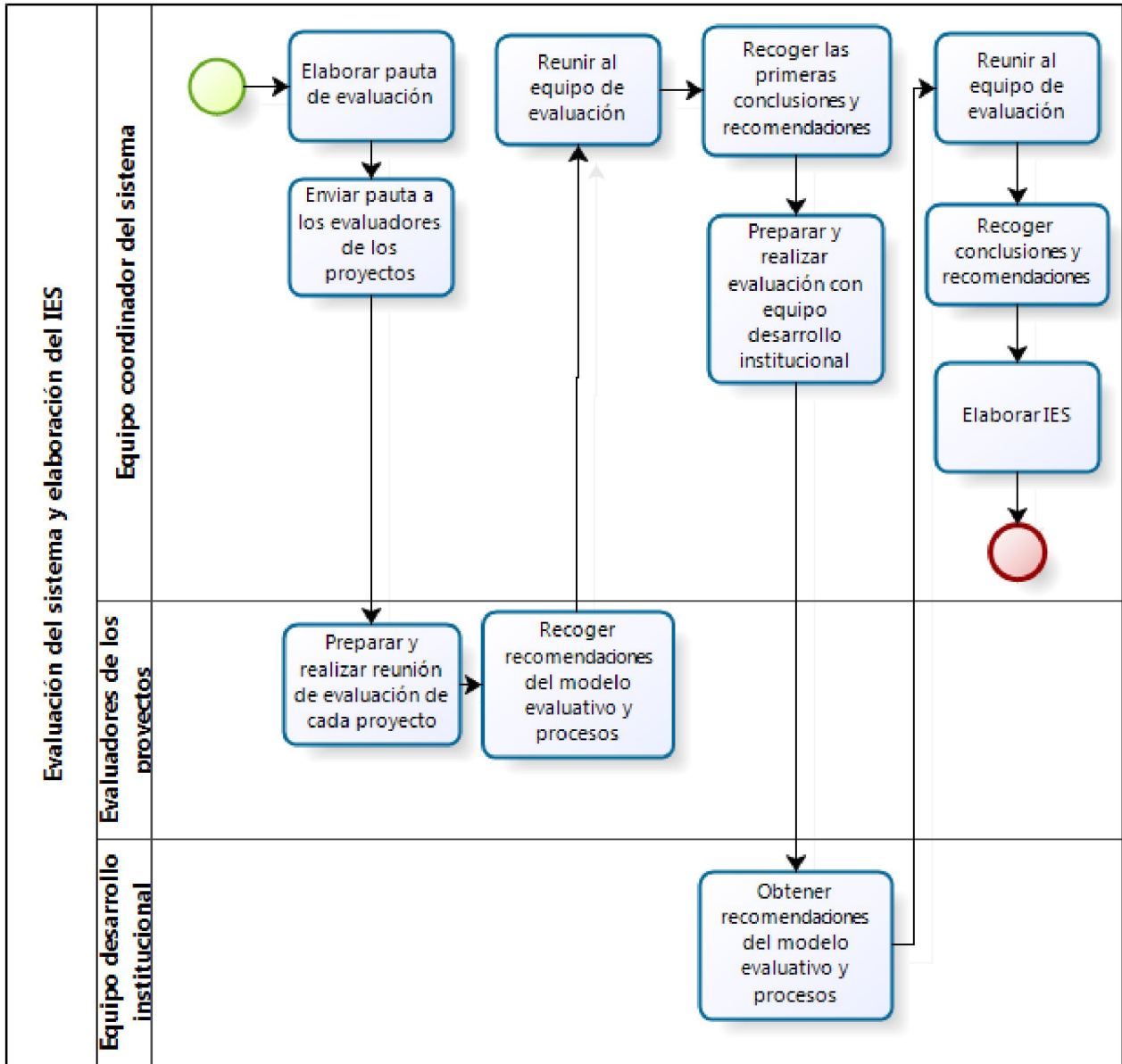
Luego de ello, se envía la pauta de evaluación a los evaluadores de los proyectos, para que posteriormente cada evaluador prepare y realice la metaevaluación con los respectivos equipos de proyectos, usando dicha pauta.

Después de realizarse la metaevaluación a nivel de proyecto, el equipo de evaluación (equipo coordinador y evaluadores) se reúnen para discutir lo recogido en las evaluaciones. Allí se obtienen las primeras recomendaciones y conclusiones.

Con lo generado en la actividad anterior, el equipo coordinador del sistema prepara y realiza una segunda metaevaluación, pero esta vez con el Equipo de Desarrollo Institucional. En ella se vuelve a evaluar el modelo y los procesos tomando en consideración lo aportado por cada proyecto. En esta reunión se obtienen las recomendaciones y conclusiones finales de esta etapa.

Finalmente, se vuelve a reunir el equipo de evaluación y se discuten las recomendaciones y conclusiones generadas en la metaevaluación. Y posteriormente, el equipo coordinador se encarga de elaborar el IES.

Ilustración 32: Diagrama del proceso de evaluación del sistema y elaboración del IES – Etapa 4



5.5 Caso especial del sistema: Construcción de línea base

A continuación se detallan las particularidades del sistema para la construcción de la línea base.

En general, la construcción de línea base corresponde a la primera evaluación del proyecto, y ésta se realiza una vez que el proyecto comienza a operar completamente, para lo cual se estiman unos cuatro meses desde que el proyecto empieza a funcionar. La razón por la cual se debe esperar un tiempo prudente, es debido a que los proyectos requieren de un período para convocar a los participantes (sujetos de atención con sus respectivas familias).

Los procesos diseñados para la construcción de la línea base, son los mismos que para cualquier otra ejecución del proyecto en las dos primeras etapas, con la diferencia que en este caso se miden un subconjunto de indicadores que cumplen ciertas características. Luego de realizarse estas dos primeras etapas, se finaliza el proceso de construcción de la línea base, para luego iniciar la evaluación semestral y anual, pues las dos etapas restantes requieren haberse efectuado las evaluaciones anuales, es decir, aquellas que miden indicadores de producto y de efecto.

5.6 Plan de implementación: Fases evolutivas

Para una correcta implementación del sistema, se ha propuesto un plan de instalación cuyo propósito es permitir una adecuada incorporación de las prácticas dentro de la institución. Este plan se ha ordenado en tres fases: Puesta previa, Ejecución inicial del sistema, y finalmente, Ejecución madura del sistema.

En el **Error! Reference source not found.** de este informe se presenta una Carta Gantt con la propuesta desarrollada.

En la definición de procesos se han detallado las actividades que se deben realizar en el sistema, de manera general. A continuación se especifican las características especiales de las etapas a modo de recomendaciones para cada una de las fases del sistema. Sin embargo, algunas etapas y procesos no contienen recomendaciones adicionales, pues no varían considerablemente de lo planteado en el ciclo evaluativo.

Fase 1: Puesta previa

La puesta previa del Sistema de Evaluación es la primera ejecución del ciclo evaluativo, y por lo mismo, tiene un especial énfasis pues el aprendizaje recogido introducirá nuevos ajustes tanto en el modelo evaluativo como en los procesos diseñados, acorde con las dificultades observadas en el ejercicio práctico y las sugerencias formuladas por aquellos que intervinieron en esta primera aplicación.

En el panel de expertos realizado al Equipo de Desarrollo Institucional, se acordó que la puesta previa será aplicada a todos los proyectos de intervención para los cuales se ha diseñado el sistema. Y por ello, el primer año de ejecución del sistema será exclusivo para realizar esta prueba previa.

En esta fase sólo se añaden recomendaciones adicionales para la primera y cuarta etapa.

Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto

Esta etapa del sistema, a diferencia de las demás, ya ha sido avanzada producto de este trabajo de título, pues se ha proporcionado el modelo evaluativo que se usará para cada uno de los proyectos.

A continuación se presentan recomendaciones para dos procesos de esta etapa:

- *Proceso 1.1: revisión del modelo evaluativo*
 - ü Se recomienda en este proceso particularizar los indicadores a cada uno de los proyectos de intervención, debido a que este trabajo de título sólo plantea indicadores a nivel grupal.
 - ü Se recomienda incorporar a la prueba previa un proyecto adicional que recién se haya empezado a ejecutar y que pertenezca a alguno de los tres grupos, pues es necesario probar el sistema en el ejercicio de construir la línea base, pues los siete proyectos para los cuales se ha diseñado el sistema llevan más de nueve meses desarrollándose.
- *Proceso 1.3: capacitación del sistema*
 - ü En este proceso es necesario realizar una profunda capacitación que permita un manejo adecuado de los conocimientos en evaluación y que logre comprometer a todos los actores.

Etapa 4: Metaevaluación del Sistema

A continuación se presentan recomendaciones para el único proceso de esta etapa:

- *Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES*
 - ü Debido a que en esta fase se realiza la primera aplicación del sistema, es necesario darle mayor profundidad a la metaevaluación, pues de esta experiencia es posible dar los últimos ajustes a los modelos evaluativos y a los procesos diseñados.
 - ü Se recomienda al finalizar esta primera fase, construir indicadores para la metaevaluación del próximo ciclo evaluativo, que ayude a evaluar más íntegramente el diseño del sistema.

Fase 2: Ejecución inicial del sistema

Luego de haberse realizado el primer ciclo, se procede a la fase de Ejecución inicial del sistema, la cual se estima que tiene una duración de dos años (dos ciclos). Esta fase se caracteriza por la existencia de una mayor experiencia y por la incorporación en una cultura evaluativa dentro de la institución.

En esta fase sólo se añaden recomendaciones adicionales para la primera etapa.

Documento y publicación de la experiencia del sistema

Por la experiencia recogida en la fase anterior, se recomienda al segundo año documentar, sistematizar y luego publicar los conocimientos adquiridos en la ejecución del sistema, para que otras instituciones puedan acceder a este conocimiento.

Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto

A continuación se presentan recomendaciones para un proceso de esta etapa:

- *Proceso 1.1: revisión del modelo evaluativo*
 - ü Se recomienda confeccionar los instrumentos definitivos luego de haber sido probados en la puesta previa.
 - ü En el segundo ciclo de esta fase, se recomienda incluir otros tipos de proyectos, además de los de intervención, como por ejemplo los proyectos de investigación que se realizan en materias de infancia.
 - ü Además de lo anterior, se recomienda en el segundo ciclo incluir indicadores de estructura y de procesos, que no han sido contemplados en este trabajo de título.

Etapa 4: Metaevaluación del Sistema

A continuación se presenta una recomendación para el único proceso de esta etapa:

- *Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES*
 - ü Se recomienda poner énfasis en evaluar si las prácticas ya instaladas en ese momento, son las que se esperaban obtener. Por ejemplo, verificar si existe un buen entendimiento del sentido del sistema.

Fase 3: Ejecución madura del sistema

En esta fase la institución ha ganado suficiente experiencia en evaluaciones como para ser reconocida en este tema, es por ello que a partir de esta fase, ACHNU podría realizar asesorías sobre evaluación a otras instituciones.

Debido a la madurez del sistema, a partir de esta fase se visualizan los frutos de su aplicación, tales como: mayor solidez institucional, más coherencia entre su ideología y la práctica, mayor alineamiento entre los proyectos y una cultura más reflexiva.

Asesorías sobre evaluación a otras instituciones

Como ya fue mencionado anteriormente, durante esta fase se recomienda realizar asesorías sobre temas de evaluación a otros organismos, de modo de cumplir con la meta exigida en el Plan Estratégico Institucional, la cual establece que además de implementar el sistema, dos instituciones al menos deben utilizar este modelo. Además, estas asesorías podrían proporcionar nuevos ingresos al financiamiento del sistema.

A partir de esta fase, no se añaden recomendaciones adicionales, pues son ejecutadas tal cual han sido definidas en el diseño de los procesos.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE TÍTULO

6.1 Conclusiones

A partir del presente Trabajo de Título se puede concluir que la propuesta del Sistema de Evaluación para ACHNU tiene que contemplar dos partes: la construcción del modelo evaluativo y el diseño de los procesos de ejecución. La primera representa la manera como serán llevadas a cabo las evaluaciones, y la segunda establece las cuatro etapas del sistema con sus respectivos procesos y actividades.

Conclusiones respecto al diseño del Modelo Evaluativo

i) Aspectos Conceptuales

A partir del análisis de esta institución, se concluye que lo más adecuado para la construcción de indicadores, es una metodología basada en un enfoque conceptual común a todos los proyectos de intervención, que incorpore los lineamientos estratégicos de ACHNU. Pues, esto permite evaluar y, a su vez, reprogramar los proyectos a la luz de las perspectivas estratégicas, además de facilitar la agregación de la información relevada para una posterior etapa de Evaluación Institucional.

En cuanto a los indicadores contruidos en este trabajo, se puede decir que estos permiten medir los resultados esperados de los proyectos, cumpliendo con el objetivo planteado en este trabajo de título. Sin embargo, a futuro es posible añadir a las evaluaciones otros tipos de indicadores (de estructuras y procesos), que pese a estar siendo controlados por SENAME, a través de la matriz lógica, sería de gran valor incluirlas dentro del Sistema.

ii) Aspectos Metodológicos

Debido a que este sistema releva información cualitativa, se concluye que las técnicas más adecuadas son las siguientes: encuestas, juicios de expertos y talleres con aplicación de cuestionario. Pues estas técnicas son relativamente conocidas y fáciles de utilizar. Además el taller con aplicación de cuestionario, presenta otras ventajas para ACHNU, ya que permite realizar simultáneamente un número importante de encuestas, ahorrando tiempo y homogeneizando la interpretación de las preguntas.

No obstante, los instrumentos propuestos en este trabajo aún no han sido aplicados, y por lo mismo, en la realización de la prueba previa deben añadirse mejoras a las preguntas formuladas, de modo que sean entendibles y que permitan una buena medición de los resultados que se pretenden evaluar.

iii) Aspectos de Recursos

Se concluye que para la implementación del sistema, se requiere de nuevas contrataciones: un asistente del coordinador del sistema y tres evaluadores de jornada

parcial (uno para cada grupo de proyectos), pues se pretende instaurar nuevas prácticas y responsabilidades que no pueden ser asumidas por el personal actual, ya que significaría mayor sobrecarga de trabajo y esto podría entorpecer el funcionamiento del sistema propuesto. Además, estas contrataciones permitirán incorporar en los equipos de los proyectos, profesionales con conocimientos en evaluación, que promuevan una reflexión constante sobre el alcance de los resultados que se esperan obtener.

Respecto a los recursos monetarios, se concluye que para llevar a cabo el Sistema de Evaluación se debe incurrir anualmente en \$14.600.860 por gastos de recursos humanos y operaciones, además de una inversión inicial de \$607.740.

Conclusiones respecto al diseño de los Procesos de Ejecución del Sistema

A partir del juicio de agentes claves, se concluye que para el diseño del sistema, se requieren de cuatro etapas secuenciales, que conforman el ciclo evaluativo: “Programación de las evaluaciones por proyecto”, “Evaluación por proyecto”, “Evaluación Institucional” y “Metaevaluación del sistema”.

Además, se infiere que es primordial para el Sistema de Evaluación, poseer una estructura flexible y adaptable a las circunstancias que se presenten en los próximos años, que permita incorporar constantemente las necesidades futuras de ACHNU. Además, el sistema debe ser capaz de perfeccionarse a sí mismo, sometiéndose a evaluaciones periódicas. Es por ello que en la ejecución del sistema se incorpora una etapa de metaevaluación (evaluación del sistema), que añade mejoras al modelo evaluativo y a los protocolos definidos en los procesos.

Debido a que el sistema relevará información, cuyos indicadores han sido contruidos en base al mismo enfoque conceptual, se concluye que esta información puede ser aprovechada para realizar una evaluación a nivel institucional, con el objeto de medir los resultados de ACHNU en los aspectos de mayor interés, lo que permitirá añadir mejoras a las acciones llevadas a cabo a nivel institucional.

Por último se concluye, que debido a su estructura, este sistema puede ser implementado en otras organizaciones del ámbito social, que desarrollen proyectos de intervención. Sin embargo, el modelo evaluativo debe ser adecuado a las particularidades que presenten, al igual que el diseño de procesos, aunque en menor medida, pues la estructura es fácilmente adaptable.

6.2 Recomendaciones

Recomendaciones para la implementación

En cuanto a la implementación, se recomienda para el desarrollo correcto del sistema los siguientes puntos:

Promover una cultura evaluativa

Pese a que el sistema establece momentos determinados en los cuales se realizan los análisis de la información relevada, se recomienda concebir la evaluación como una práctica permanente en los proyectos, siendo un elemento primordial para alcanzar los objetivos definidos por éste. Para ello, el sistema debe generar una cultura evaluativa dentro de la institución que entienda la evaluación como un elemento constitutivo e inseparable del desarrollo de los proyectos y no como una actividad aislada.

Respecto a esto mismo, se recomienda que los hitos de la evaluación respondan a los ritmos propios de cada proyecto, es decir, éstos deben ser definidos de acuerdo a la evolución y etapas en la que se encuentre cada proyecto, procurando que sean los momentos más apropiados.

Generar un fuerte compromiso de todos los actores involucrados

Para la ejecución de este Sistema de Evaluación, se recomienda comprometer a todos los actores que intervienen, entre los que se encuentran: los profesionales que conforman los equipos de proyectos con sus respectivos encargados, el Equipo de Desarrollo Institucional y la plana ejecutiva. El compromiso es necesario, pues este sistema involucra la incorporación de nuevas prácticas y de nuevas responsabilidades, lo cual puede generar resistencia.

Para solucionar esto, se recomienda capacitar a los actores involucrados con el fin de instruirlos sobre los conocimientos requeridos en evaluación, y además de motivarlos y comprometerlos con este propósito.

Propiciar un sentido de aprendizaje y no de control

También se recomienda para la implementación del sistema, enfocar debidamente el sentido de la existencia de éste. Se debe tener especial cuidado de que el personal de la institución no entienda el sistema como un ejercicio de control de unos actores sobre otros, pues esto puede generar un clima negativo y competitivo que entorpezca el accionar. Más aún, el hecho que se realicen evaluaciones con un modelo común entre proyectos pertenecientes al mismo grupo, puede provocar competencia entre estos, que no es el propósito del sistema. Es por ello que en la implementación y ejecución se debe propiciar un sentido de aprendizaje compartido entre quienes participan de la gestión de los proyectos, que se traduzcan en continuas transformaciones de sus programaciones, y de ningún modo como un ejercicio de control.

Favorecer la participación

Se recomienda generar espacios de participación de todos los actores relacionados con la evaluación, incluso de los sujetos intervenidos con sus respectivas familias. Pues el sistema también debe responder a los principios de la institución, en

los cuales la participación integral de los niños, niñas y adolescentes es uno de los principales pilares.

Además de los cuatro puntos mencionados anteriormente, se recomienda para la implementación considerar tres fases en la evolución del sistema, las cuales son: Puesta previa, Ejecución inicial del sistema y Ejecución madura del sistema.

La primera de ellas corresponde a la primera aplicación del ciclo evaluativo y en ella se prueban los instrumentos diseñados en este trabajo de título. En la segunda fase se confeccionan y emplean los instrumentos definitivos, y finalmente la tercera fase, que corresponde a la ejecución madura del ciclo, y que por lo mismo, es más experimentada.

Recomendaciones para el re-diseño del Sistema

El Sistema de Evaluación propuesto en este trabajo de título requerirá en el futuro contemplar ciertos aspectos que no han sido añadidos aún, y para ello a continuación se hacen recomendaciones para el rediseño del sistema considerando las tres fases: Puesta previa, Ejecución inicial del sistema y Ejecución madura del sistema³⁵.

Fase 1: Puesta previa

Se recomienda en esta fase incluir a todos los proyectos de intervención para los cuales se ha diseñado del sistema, y además, añadir un proyecto que recién se haya comenzado a ejecutar, de modo de probar el sistema en la construcción de la línea base.

Se sugiere además, particularizar los indicadores a cada uno de los proyectos, pues el modelo propuesto en este sistema es a nivel de grupo. Esto es importante de realizar, pues las realidades de cada proyecto son diferentes, incluso cuando sólo se diferencian por la comuna de intervención. Y estas características distintas deben ser contempladas en el modelo evaluativo.

Se recomienda posteriormente añadir indicadores a la etapa de Metaevaluación del sistema, además de la construcción de un modelo evaluativo que permita apreciar más íntegramente el diseño del Sistema de Evaluación.

Fase 2: Ejecución inicial del sistema

En la primera mitad del ciclo evaluativo se recomienda documentar y sistematizar la experiencia generada en la ejecución del sistema, para luego publicarla, de modo que el conocimiento generado pueda ser aprovechado por otras instituciones.

³⁵ En **Error! Reference source not found.** de este informe se encuentra una Carta Gantt propuesta para la implementación del sistema.

Además, se aconseja incluir en esta fase otros tipos de proyectos, como son los proyectos de investigación o estudios que realiza ACHNU en temas de infancia, y construir un modelo evaluativo para éstos.

También, es recomendable en esta fase incorporar indicadores de estructura y de procesos, que no han sido contemplados en este trabajo de título.

Fase 3: Ejecución madura del sistema

En esta fase, producto de la experiencia generada en la ejecución del sistema, se recomienda realizar asesorías sobre temas de evaluación con el objeto incidir en otras organizaciones y de obtener recursos a través de este servicio, el cual puede financiar de manera sustentable este proyecto.

Y finalmente, a modo general a todas las fases, se aconseja aprovechar los análisis de las evaluaciones levantadas por el sistema para añadirlos a los informes de evaluación que anualmente el SENAME solicita, pues esto contribuiría a mejorar las calificaciones, y por lo mismo, favorecería a las postulaciones futuras de ACHNU.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHNU. 2005. Formulario de presentación de proyectos SENAME: Nísica. Santiago.
2. ACHNU. 2006a. Formulario de presentación de proyectos SENAME: Cedeij. Concepción.
3. ACHNU. 2006b. Formulario de presentación de proyectos Sename: OPD San Pedro de la Paz. Concepción.
4. ACHNU. 2008a. Derechos y compromisos: Un aporte a la intervención con niños, niñas y jóvenes. Santiago. ACHNU. 265p.
5. ACHNU. 2008b. Formulario de presentación de proyectos Sename: Cedenim. Santiago.
6. ACHNU. 2008c. Formulario de presentación de proyectos Sename: PIB Colina. Santiago.
7. ACHNU. 2008d. Formulario de presentación de proyectos Sename: PIB Lo Espejo. Santiago.
8. ACHNU. 2009a. Estrategia: Construyendo Participativamente Estrategias Locales para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil. Concepción.
9. ACHNU. 2009b. Formulario de presentación de proyectos Sename: Re-escolarización de jóvenes en conflicto con la justicia. Santiago.
10. ACHNU. Quiénes somos. [en línea] <<http://www.achnu.cl/qsomos.php>> [consulta : 09 de agosto 2009]
11. ARNILLAS, G. y PAUCCAR, N. 2006. Monitoreo y evaluación de la participación infantil en proyectos de desarrollo. Lima, Save the Children. 127p.
12. BizAgi Process Modeler. Centro de Recursos [en línea] <<http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>> [consulta : 16 de noviembre 2009]
13. CANALES, M., BARRIL, C., JIMÉNEZ, J., LÓPEZ, M. 1996. Temas emergentes: Crianza alcances y límites de la perspectiva integral. Santiago. 40p.
14. CARROLL, L. 1986. Alicia en el País de las Maravillas. Madrid, Alianza.
15. COHEN, E. y Franco, R. 1997. Evaluación de proyectos sociales. 4ª ed. México, Siglo XXI. 320p.

16. EKSTEDT, J. 2002. Programación de los Derechos del Niño: Cómo Aplicar un Enfoque de Derechos del Niño en la Programación. Suecia, Save the Children. 66p.
17. GONZÁLEZ, C. 2008. Plan de desarrollo Institucional: ACHNU. Santiago.
18. NIRENBERG, O., BRAWERMAN, J., RUIZ, V. 2005. Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. 1ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires, Paidós. 224p.
19. PALMA, D. 1998. La participación y la construcción de ciudadanía. U. ARCIS, Departamento de Investigación de Arte y Ciencias Sociales. Santiago. 48p.
20. UNICEF & HOGAR DE CRISTO. 2007. Pare, mire y actúe: Un aporte para incorporar el enfoque de derechos de la niñez en la práctica social. Santiago. Hogar de Cristo. 135p.
21. VALVERDE, F. 2004. Incidencia en Políticas Públicas y Enfoque de Derechos. Santiago.

ANEXOS

Anexo A. EL Plan Estratégico 2005-2010

El Plan contiene cinco objetivos estratégicos, obtenidos del informe elaborado por la institución (González, 2008):

1. Promover los Derechos de niñas, niños y jóvenes
2. Posicionar a la institución en la sociedad civil
3. Fortalecer capacidades de actores involucrados con niñas, niños y jóvenes
4. Incidir en Política Pública y Legislación
5. Fortalecer las capacidades institucionales

Para el último de ellos se proyectaron cuatro resultados:

- Sistema de Monitoreo y Evaluación funcionando y consolidado
- Equipo institucional estable y en permanente perfeccionamiento con infraestructura y logística adecuada
- Sistema de comunicación fluido y permanente
- Política de Desarrollo Institucional con visión regional

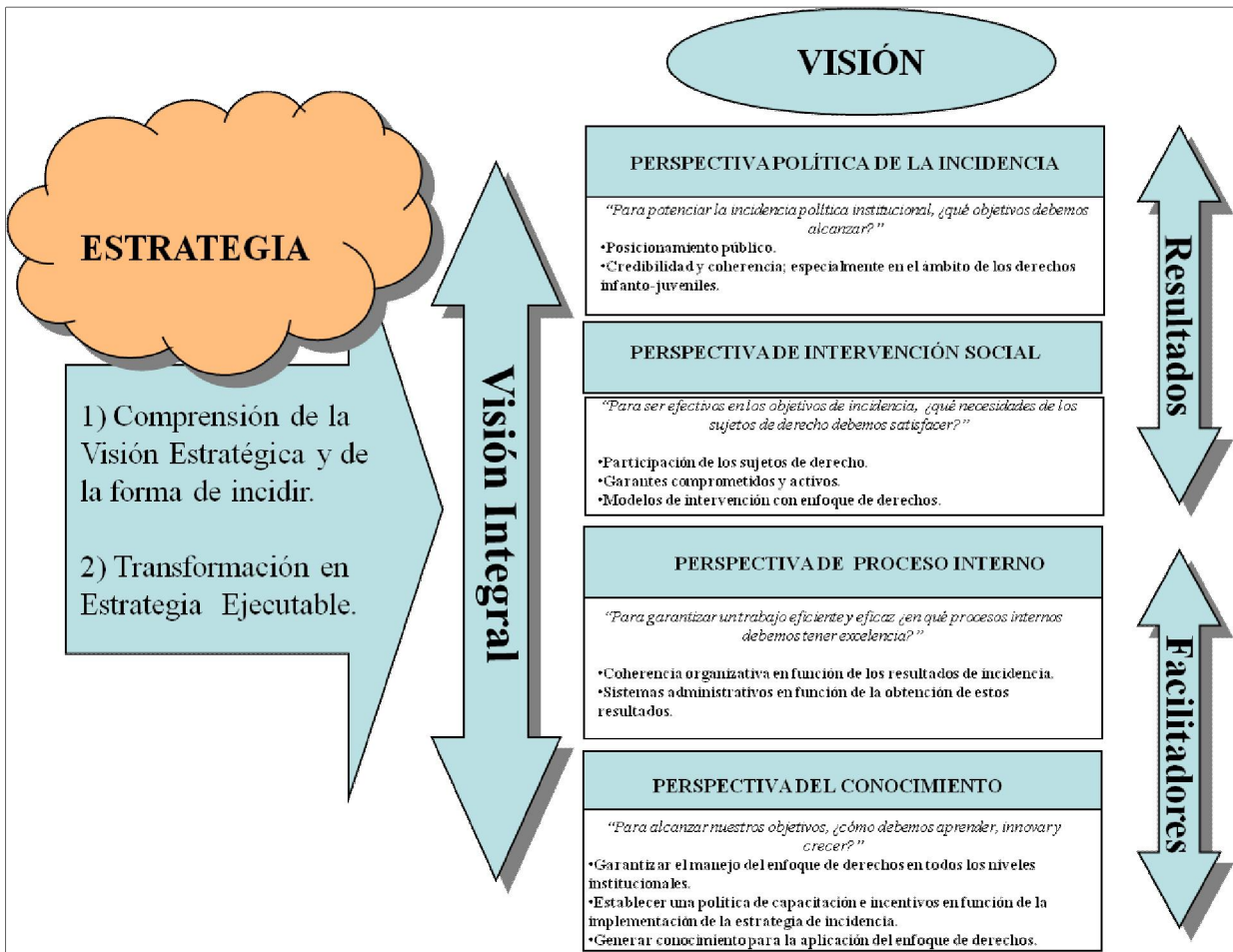
Objetivo Estratégico: E. Fortalecimiento Institucional

Resultado: Sistema de Monitoreo y Evaluación funcionando y consolidado

- A partir del primer semestre del 2005, cada área ha definido en su programación objetivos, resultados e indicadores
- Durante el 2005, se generan los instrumentos de monitoreo y evaluación centralizados y manejado desde las áreas de los proyectos y programas institucionales
- A diciembre del 2005 se cuenta con un “sistema consensuado” para monitorear y evaluar el trabajo institucional en sus diferentes áreas de acción
- A partir del 2005, todas las áreas de la institución evalúan anualmente la correspondencia y los avances de su trabajo, respecto a los resultados, visión y misión institucional.

- A partir del 2006 el Equipo Directivo monitorea semestralmente a través del “sistema” y lo valida en la práctica
- En el 200, modeliza sus “sistema de monitoreo y evaluación” para replicarlo
- Durante el año 2009, a lo menos otras dos ONG´s utilizan el “sistema de monitoreo” en el país.

Anexo B. Mapa Estratégico Institucional³⁶



³⁶ Obtenido de un documento de ACHNU.

Anexo C. Preguntas orientadoras de las primeras entrevistas

1. Dimensiones y subdimensiones

- i. Respecto a las dimensiones de análisis:
 - ¿Consideras que las dimensiones de análisis mostradas anteriormente refleja el enfoque conceptual que sustenta al proyecto que desarrolla tu equipo?
 - ¿Incluye la totalidad de los aspectos de la gestión del proyecto?
- ii. Respecto a las subdimensiones:
 - ¿De qué depende el desarrollo o fortalecimiento de cada una de las perspectivas mencionadas: Intervención, Conocimiento e Incidencia?
 - ¿Coincide con las subdimensiones propuestas?

2. Conceptualización de las dimensiones

¿Consideras que la conceptualización de cada subdimensión refleja lo entendido en el proyecto sobre esta materia?

3. Conceptos claves

Para cada subdimensión, de las tres perspectivas, señale los dos conceptos más importantes y, si es necesario, proponga otros.

Anexo D. Preguntas orientadoras de las segundas entrevistas

Para los proyectos de la región Metropolitana, se les pidió a los entrevistados responder para cada variable las siguientes preguntas:

- ¿Cómo definiría el concepto escogido en la entrevista anterior?
- ¿Qué se requiere para el logro de este objetivo/concepto? (construcción de variables)
- ¿Cuáles son los elementos que me permiten observar esta variable en la realidad del proyecto? (determinación de indicadores).

Para los proyectos de la región del Bío Bío, se les pidió contestar las siguientes preguntas para cada variable:

- ¿Las variables en su conjunto dan cuenta del concepto en cuestión? (revisión de variables)
- ¿Los indicadores me permiten apreciar objetivamente el comportamiento de la variable? (revisión de indicadores).

Anexo E. Matriz síntesis del modelo evaluativo para el Grupo 1 - Territorial

A continuación se presenta la nomenclatura utilizada en las matrices de variables e indicadores:

Escala valorativa:

Nomenclatura	Significado
1	Escala del 1 al 4
2	Calificación del 1 al 7
3	Escala del 1 al 3

Encuestado:

Nomenclatura	Significado
E	Equipo
O	Organizaciones vinculadas
N	Niños y adolescentes
F	Familia
T	Tomador de decisión
I	Equipo evaluador institucional

Técnica:

Nomenclatura	Significado
EF	Encuesta tipo ficha
EN	Encuesta
TC	Taller con cuestionario
JE	Juicio de expertos

Tipo de resultado:

Nomenclatura	Significado
Prod	Producto
Efec	Efecto

Línea base:

Nomenclatura	Significado
Si	Indicador línea base
No	Indicador no línea base

DIM A: Perspectiva de Intervención

1. Interrupción y restitución de las situaciones de vulneración de sus derechos

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Vinculación de los adultos significativos en el proceso de intervención de los niños	- El adulto responsable apoya al niño en su proceso	- ¿El adulto responsable apoya al niño en su proceso?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El adulto responsable acompaña y participa del proceso del niño	- ¿El adulto responsable acompaña y participa del proceso del niño?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
Resignificación de las situaciones de vulneración de derechos de los niños	- El niño rescata aprendizajes que le permite enfrentar mejor el presente y futuro	- ¿Rescata aprendizajes que le permite enfrentar mejor el presente y futuro?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El niño tiene un relato de vida con visión de futuro	- ¿Tiene un relato de vida con visión de futuro?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El niño visualiza herramientas que le permite enfrentar mejor el presente	- ¿Visualiza herramientas que le permite enfrentar mejor el presente?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
Capacidad de los niños de establecer vínculos más saludables	- El niño conoce y establece límites en las relaciones	- ¿Conoce y establece límites en las relaciones?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El niño desarrolla vínculos basados en el afecto	- ¿Desarrolla vínculos basados en el afecto?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
Capacidad de la comunidad en desarrolla estrategias para acoger más efectivamente al niño y su familia	- Las organizaciones asumen los costos y riesgos que implica trabajar con niños que presentan vulneración de derechos	- ¿Asume, como organización, los costos y riesgos que implica trabajar con niños que presentan vulneración de derechos?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- Las organizaciones generan condiciones para la inclusión de niños que presentan vulneración de derechos	- ¿Genera condiciones para la inclusión de niños que presentan vulneración de derechos?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si

2. Concepción de la niñez y juventud en los garantes vinculados con el proyecto

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Promoción y ejercicio de los derechos de niños, niñas y adolescentes por parte de la comunidad	- La organización asume su responsabilidad en la reparación de derechos	- ¿Asume su responsabilidad en la reparación de derechos?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización cuestiona situaciones de falta o vulneración a los Derechos del Niño	- ¿Cuestiona situaciones de falta o vulneración a los Derechos del Niño?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización informa sobre los Derechos del Niño	- ¿Informa sobre los Derechos del Niño?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización incorpora nociones de derechos en su desempeño y práctica cotidiana	- ¿Incorpora nociones de derechos en su desempeño y práctica cotidiana?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
Contribución de la comunidad a nuevas formas de relación entre niños y adultos	- La organización promueve la inclusión de niños y de niñas por igual	- ¿Promueve la inclusión de niños y de niñas por igual?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización practica relaciones de reconocimiento y respeto	- ¿Practica relaciones de reconocimiento y respeto?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización establece pautas de relaciones horizontales entre adultos y niños	- ¿Establece pautas de relaciones horizontales entre adultos y niños?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización vigila y exige el cumplimiento de prácticas de trato horizontal entre adultos y niños	- ¿Vigila y exige el cumplimiento de prácticas de trato horizontal entre adultos y niños?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si
	- La organización promueve el protagonismo infantil y de los adultos	- ¿Promueve el protagonismo infantil y de los adultos?	- 1	- O	- TC	- Efec	- Si

3. Generación de demandas y propuestas que busquen incidir en distintas instancias de la infancia en el ámbito local

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Reconocimiento del proyecto como referente en temas de infancia	- El proyecto es considerado un referente en la temática de infancia	- ¿El proyecto es referente en la temática de infancia?	- 1	- O	- TC	- Efec	- No
	- El proyecto promueve espacios de discusión sobre temas referidos a los Derechos del Niño	- ¿El proyecto promueve espacios de discusión sobre temas referidos a los Derechos del Niño?	- 1	- O	- TC	- Prod	- No
Liderazgo del proyecto en la construcción de propuestas en la temática de infancia a nivel local y comunal	- El proyecto actúa en coordinación con otras organizaciones para generar sinergias (redes de infancia, redes locales y territoriales)	- ¿El proyecto actúa en coordinación con otras organizaciones para generar sinergias? (redes de infancia, redes locales y territoriales)	- 1	- O	- TC	- Prod	- No
	- El proyecto lidera propuestas (programas, proyectos, actividades, campañas)	- ¿El proyecto lidera propuestas? (programas, proyectos, actividades, campañas)	- 1	- O	- TC	- Efec	- No
	- El proyecto mantiene información actualizada sobre temas de infancia	- ¿El proyecto mantiene información actualizada sobre temas de infancia?	- 1	- O	- TC	- Prod	- No

4. Participación sustantiva proporcionadas por el proyecto

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Capacidad de participación de los niños	- El niño expresa opiniones, intereses y posiciones	- ¿Expresa opiniones, intereses y posiciones?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El niño presta atención, escucha mensajes y opiniones	- ¿Presta atención, escucha mensajes y opiniones?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El niño discute las propuestas generadas por el proyecto	- ¿Discute las propuestas generadas por el proyecto?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si

Nivel de participación de los niños en iniciativas o instancias tanto en el proyecto como fuera de él	- El niño se integra a actividades grupales que le gustan	- ¿Te integras a actividades grupales que te gustan?	- 1	- N	- TC	- Efec	- Si
	- El niño conoce instancias de participación tanto en el proyecto como fuera de él	- ¿Conoces instancias de participación tanto en el proyecto como fuera de él?	- 1	- N	- TC	- Efec	- Si
Generación oportunidades adecuadas de participación	- En el proyecto al niño se le informa y se le comparte información	- ¿Se te informa y se te comparte información sobre el proyecto?	- 1	- N	- TC	- Prod	- No
	- El proyecto hace partícipe a los niños de las decisiones que se toman y que pudiesen interesarles	- ¿Te hacen partícipe de las decisiones que se toman en el proyecto y que pudiesen interesarte?	- 1	- N	- TC	- Prod	- No
	- En el proyecto se adecuan los espacios de participación para que los niños puedan aportar	- ¿En el proyecto se adecuan los espacios de participación para que tú puedas aportar?	- 1	- N	- TC	- Prod	- No
	- El proyecto se preocupa de incorporar los intereses de los niños en la realización de actividades	- ¿Consideras que el proyecto incorpora tus intereses en la realización de actividades?	- 1	- N	- TC	- Prod	- No
	- En el proyecto existen espacios concretos de participación en los que los niños pueden opinar, decidir y actuar	- ¿Existen espacios concretos de participación en los que tú puedas opinar, decidir y actuar en el proyecto?	- 1	- N	- TC	- Prod	- No
	- En el proyecto los niños participan de los espacios concretos de participación	- Respecto a la pregunta anterior, ¿participas en esos espacios?	- 1	- N	- TC	- Prod	- No

5. Fortalecimiento de un contexto protector en su entorno socio comunitario

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Nivel de protección que la familia brinda al niño	- Los adultos responsables acompañan al niño en su proceso	- ¿Los adultos responsables acompañan al niño en su proceso?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los adultos significativos asumen su rol protector	- ¿Asumen los adultos significativos su rol protector?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- La familia brinda un espacio afectivo	- La familia brinda un espacio afectivo	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
Articulación de la red para generar un contexto protector	- La familia conoce los beneficios existentes a los cuales puede acceder	- ¿Conoce los beneficios existentes a los cuales puede acceder?	- 1	- F	- TC	- Efec	- Si
	- La familia accede a esos beneficios	- Siguiendo la pregunta anterior. ¿Ud. accede a esos beneficios?	- 1	- F	- TC	- Efec	- Si
	- El proyecto informa sobre los recursos que presenta la red	- ¿El proyecto le informa sobre los recursos que presenta la red?	- 1	- F	- TC	- Efec	- No

6. Primacía del mejor bienestar de ellos y ellas durante el proceso de intervención

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Pertinencia de las acciones en el proceso	- El proyecto ha tomado las decisiones en el proceso desde el mejor bienestar del niño	- ¿Considera que las decisiones tomadas en el proceso se han pensado desde el mejor bienestar del niño?	- 1	- F	- TC	- Prod	- No
Consideración del interés superior del niño en las acciones realizadas en el proyecto	- El proyecto se focaliza en interrumpir determinadas vulneraciones de derechos, resguardando que no se vulneren otros derechos en el accionar	- El proyecto se focaliza en interrumpir determinadas vulneraciones de derechos, resguardando que no se vulneren otros derechos en el accionar	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto contempla acciones de protección y cuidado especiales si son necesarios para el bienestar de los niños	- El proyecto contempla acciones de protección y cuidado especiales si son necesarios para el bienestar de los niños	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

DIM B: Perspectiva de Incidencia Política

Incidencia en los tomadores de decisión de políticas públicas de niñez y juventud en el ámbito local y comunal

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Reconocimiento del proyecto por los tomadores de decisión en el levantamiento de demandas y propuestas a nivel local y comunal	- El tomador de decisión conoce propuestas elaboradas por el proyecto a nivel local o comunal	- ¿Conoce propuestas elaboradas por el proyecto a nivel local o comunal?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión considera que estas propuestas han sido un aporte a su labor	- ¿Considera que estas propuestas han sido un aporte para su labor?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión reconoce al proyecto por su labor en el levantamiento de propuestas	- ¿El proyecto es reconocido por su labor en el levantamiento de propuestas?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
Reconocimiento del proyecto por los tomadores de decisión por su contribución en propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia y juventud	- El tomador de decisión considera que el proyecto ha contribuido en las propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia a nivel local o comunal	- ¿Ha contribuido el proyecto en las propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia a nivel local o comunal?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión ha mencionado el rol del proyecto en las propuestas y/o acciones relacionadas en la temática de infancia a nivel local o comunal	- ¿Ha mencionado el rol del proyecto en las propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia que se han emprendido a nivel local o comunal?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No

Incorporación formal de miembros del proyecto en comités o comisiones por consideración de los tomadores de decisión	- El tomador de decisión incorporaría a miembros del equipo en la conformación de comités o comisiones, si lo necesitara	- Si necesitara profesionales en la conformación de comités o comisiones ¿Incorporaría miembros del equipo del proyecto?	- 3	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión ha incorporado formalmente a miembros del equipo en comités o comisiones	- Respecto a la pregunta anterior ¿Ya ha incorporado formalmente a miembros del equipo?	- 3	- T	- EN	- Efec	- No
Requerimiento de asesorías al proyecto por parte de los tomadores de decisión	- El tomador de decisión ha requerido asesorías del proyecto en temas de infancia	- ¿Ha requerido asesorías del proyecto en temas de infancia?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión ha solicitado expresamente al proyecto asesorías en temas de infancia	- ¿Le ha solicitado expresamente al proyecto asesorías en temas de infancia?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No

Anexo F. Matriz síntesis del modelo evaluativo para el Grupo 2 - Representación Jurídica

A continuación se presenta la nomenclatura utilizada en las matrices de variables e indicadores:

Escala valorativa:

Nomenclatura	Significado
1	Escala del 1 al 4
2	Calificación del 1 al 7
3	Escala del 1 al 3

Encuestado:

Nomenclatura	Significado
E	Equipo
O	Organizaciones vinculadas
R	Red derivada del SENAME
F	Familia
T	Tomador de decisión
I	Equipo evaluador institucional

Técnica:

Nomenclatura	Significado
EF	Encuesta tipo ficha
EN	Encuesta
EA	Encuesta con pregunta abierta
TC	Taller con cuestionario
JE	Juicio de expertos

Tipo de resultado:

Nomenclatura	Significado
Prod	Producto
Efec	Efecto

Línea base:

Nomenclatura	Significado
Si	Indicador línea base
No	Indicador no línea base

DIM A: Perspectiva de Intervención

1. Ejercicio de sus derechos en su proceso judicial

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Generación de un contexto protegido para que los niños expresen su opinión ante las audiencias especiales	- En las causas judiciales se le ha otorgado completa credibilidad al relato del niño durante el proceso	- En esta causa ¿se le ha otorgado completa credibilidad al relato del niño durante el proceso?	- 1	- E	- EF	- Prod	- No
	- En las causas judiciales se le ha permitido el relato del suceso al niño sólo cuando el psicólogo del PRM lo ha autorizado	- En esta causa ¿se le ha permitido el relato del suceso sólo cuando el psicólogo del PRM ha autorizado al niño?	- 1	- E	- EF	- Prod	- No
	- Cantidad de veces que en la causa judicial se ha realizado la evaluación psicológica	- En esta causa ¿cuántas veces se ha realizado la evaluación psicológica?	- 1	- E	- EF	- Prod	- No
	- Cantidad de veces que en la causa judicial que se ha construido el relato de los hechos	- En esta causa ¿cuántas veces se construye el relato de los hechos?	- 1	- E	- EF	- Prod	- No
Ejercicio de la acción penal aún si no cuenta con representante legal	- Las causas judiciales cuentan con querrela, medida proteccional o escritos de tramitación, cuando lo amerite el caso	- Esta causa cuenta con querrela, medida proteccional o escritos de tramitación, cuando lo amerite el caso	- 3	- E	- EF	- Efec	- No
	- Las causas judiciales obtienen sentencia definitiva	- Esta causa obtuvo sentencia definitiva	- 3	- E	- EF	- Efec	- No
	- En las causas judiciales se interponen las querrelas en el tiempo mínimo desde que llegan los casos al proyecto	- En esta causa se interpuso la querrela en el tiempo mínimo desde que llegó el caso al proyecto	- 1	- E	- EF	- Prod	- No

2. Rol que ejercen los garantes vinculados con el proyecto en el ámbito jurídico

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Acceso de las familias a los recursos que presenta la red social	- Las familias conocen los beneficios existentes a los cuales puede acceder en el proceso judicial	- ¿Conoce los beneficios existentes a los cuales puede acceder en el proceso judicial?	- 1	- F	- EN	- Efec	- Si
	- Las familias han accedido a los beneficios existentes en el proceso judicial	- Siguiendo la pregunta anterior. ¿Ud. accede a esos beneficios?	- 3	- F	- EN	- Efec	- Si
	- El equipo del proyecto siempre está dispuesto a entregar información sobre los recursos presentes	- ¿El equipo del proyecto siempre está dispuesto a entregar información sobre los recursos presentes?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
Capacidad de los organismos privados y públicos en reaccionar ante situaciones de vulneración grave de derechos	- Los organismos privados y públicos conocen el enfoque de derechos	- ¿Conoce el Enfoque de derechos?	- 1	- O	- EA	- Efec	- Si
	- Los organismos privados y públicos conocen los procedimientos judiciales ante vulneración grave de derecho	- ¿Conoce los procedimientos judiciales ante vulneración grave de derecho?	- 1	- O	- EA	- Efec	- Si
	- Los organismos privados y públicos saben cómo actuar frente a una vulneración grave de derecho	- ¿Sabe cómo actuar frente a una vulneración grave de derecho?	- 1	- O	- EA	- Efec	- Si
	- Los organismos privados y públicos saben dónde acudir y denunciar en caso de vulneración grave de derecho	- ¿Sabe dónde acudir y denunciar en caso de vulneración grave de derecho?	- 1	- O	- EA	- Efec	- Si

3. Participación sustantiva proporcionadas por el proyecto en el proceso judicial

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Participación de los adultos responsables en el proceso judicial	- La familia recibe información por parte del proyecto durante el proceso	- ¿Recibe información por parte del proyecto durante el proceso?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- El proyecto tiene disponibilidad para entregar la información cuando ud. lo solicita	- ¿Existe disponibilidad del equipo del proyecto para entregar la información cuando ud. lo solicita?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- Los abogados informan a las familias sobre eventos importantes	- ¿El abogado le informa sobre eventos importantes?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- El equipo escucha las sugerencias, opiniones y comentarios de las familias	- ¿El equipo escucha sus sugerencias, opiniones y comentarios?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- El equipo pide la opinión a las familias durante el proceso	- ¿El equipo le pide su opinión durante el proceso?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- En el proyecto se adecúan los espacios de participación para que las familias puedan aportar	- ¿En el proyecto se adecuan los espacios de participación para que usted pueda aportar?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- El equipo explica los términos jurídicos que las familias desconocen	- ¿El equipo explica los términos jurídicos que ud desconoce?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No

4. Fortalecimiento de un contexto protector en su entorno cercano

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Capacidad de la familia de brindar un espacio de protección al niño	- El agresor no tiene contacto con el niño	- ¿El agresor no tiene contacto con el niño?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- La familia acompaña al niño en su proceso judicial y reparatorio	- ¿La familia acompaña al niño en su proceso judicial y reparatorio?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El adulto responsable asume su rol protector	- ¿El adulto responsable asume su rol protector?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Asiste el niño al programa reparatorio hasta ser dado de alta	- ¿Asiste el niño al programa reparatorio hasta ser dado de alta?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- El niño no ha sido víctima de una nueva vulneración de derechos durante el proceso	- ¿El niño no ha sido víctima de una nueva vulneración de derechos durante el proceso?	- 3	- E	- EF	- Efec	- No
Articulación de la red para generar un contexto protector	- La red mantiene fluidez en el traspaso de información	- ¿Se mantiene fluidez en el traspaso de información?	- 1	- R	- EN	- Prod	- No
	- La red construye una estrategia procesal para cada causa	- ¿Se construye una estrategia procesal para cada causa?	- 1	- R	- EN	- Prod	- No

5. Primacía del mejor bienestar de ellos y ellas en el proceso judicial proporcionado por el proyecto

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Pertinencia de las acciones en el proceso	- Las familias consideran que las decisiones tomadas en el proceso se han pensado desde el mejor bienestar del niño	- ¿Considera que las decisiones tomadas en el proceso se han pensado desde el mejor bienestar del niño?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
	- Las familias consideran que la condena o sentencia aplicada fue pensada desde el mejor bienestar del niño	- ¿La condena o sentencia aplicada fue pensada desde el mejor bienestar del niño?	- 1	- F	- EN	- Prod	- No
Consideración del interés superior del niño en las acciones realizadas en el proyecto	- El proyecto se focaliza en interrumpir determinadas vulneraciones de derechos, resguardando que no se vulneren otros derechos en el accionar	- ¿El proyecto se focaliza en interrumpir determinadas vulneraciones de derechos, resguardando que no se vulneren otros derechos en el accionar?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto contempla acciones de protección y cuidado especiales si son necesarios para el bienestar de los niños	- ¿El proyecto contempla acciones de protección y cuidado especiales si son necesarios para el bienestar de los niños?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

6. Cambio en las prácticas que resulten discriminatorias para ellos y ellas en el sistema judicial y policial

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Influencia del proyecto en la cultura familiar de modo de cambiar las prácticas discriminatorias	- Las familias cuestionan las situaciones discriminatorias que ocurren en su entorno	- ¿Cuestiona las situaciones discriminatorias que ocurren en su entorno?	- 1	- F	- EN	- Efec	- Si
	- Las familias actúan ante situaciones discriminatorias	- ¿Actúa ante estas situaciones discriminatorias?	- 1	- F	- EN	- Efec	- Si
Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación	- El proyecto levanta opiniones y propuestas frente a la problemática de discriminación	- ¿El proyecto levanta opiniones y propuestas frente a la problemática de discriminación?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto genera espacios de discusión en temas referidos a la discriminación	- ¿El proyecto genera espacios de discusión en temas referidos a la discriminación?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

DIM B: Perspectiva de Incidencia Política

Incidencia en los tomadores de decisión de políticas públicas de niñez y juventud en el ámbito judicial

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Reconocimiento del proyecto por los tomadores de decisión por su contribución en propuestas y/o acciones relacionadas con el ámbito judicial	- El tomador de decisión considera que el proyecto ha contribuido en las propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia en el ámbito judicial	- ¿Ha contribuido el proyecto en las propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia en el ámbito judicial?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión ha mencionado el rol del proyecto en las propuestas y/o acciones relacionadas en la temática de infancia en el ámbito judicial	- ¿Ha mencionado el rol del proyecto en las propuestas y/o acciones relacionadas con la temática de infancia y juventud en el ámbito judicial?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
Requerimiento de asesorías al proyecto por parte de los tomadores de decisión	- El tomador de decisión ha requerido asesorías del proyecto en temas de infancia en el ámbito jurídico	- ¿Ha requerido asesorías del proyecto en temas de infancia en el ámbito jurídico?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión ha solicitado expresamente al proyecto asesorías en temas de infancia en el ámbito jurídico	- ¿Le ha solicitado expresamente al proyecto asesorías en temas de infancia en el ámbito jurídico?	- 1	- T	- EN	- Efec	- No
Incorporación formal de miembros del proyecto en comités o comisiones por consideración de los tomadores de decisión	- El tomador de decisión incorporaría a miembros del equipo en la conformación de comités o comisiones, si lo necesitara	- Si necesitara profesionales en la conformación de comités o comisiones ¿Incorporaría miembros del equipo del proyecto?	- 3	- T	- EN	- Efec	- No
	- El tomador de decisión ha incorporado formalmente a miembros del equipo en comités o comisiones	- Respecto a la pregunta anterior ¿Ya ha incorporado formalmente a miembros del equipo?	- 3	- T	- EN	- Efec	- No

Anexo G. Matriz síntesis del modelo evaluativo para el Grupo 3 - Educación

A continuación se presenta la nomenclatura utilizada en las matrices de variables e indicadores:

Escala valorativa:

Nomenclatura	Significado
1	Escala del 1 al 4
2	Calificación del 1 al 7
3	Escala del 1 al 3

Encuestado:

Nomenclatura	Significado
E	Equipo
F	Funcionarios del centro de SENAME
J	Jóvenes
T	Tomador de decisión
I	Equipo evaluador institucional

Técnica:

Nomenclatura	Significado
EF	Encuesta tipo ficha
EN	Encuesta
TC	Taller con cuestionario
JE	Juicio de expertos

Tipo de resultado:

Nomenclatura	Significado
Prod	Producto
Efec	Efecto

Línea base:

Nomenclatura	Significado
Si	Indicador línea base
No	Indicador no línea base

DIM A: Perspectiva de Intervención

1. Generación de demandas y propuestas que busquen incidir en los distintos garantes involucrados

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Reconocimiento del proyecto como referente en la temática	- Funcionarios del centro han pedido asesorías al proyecto	- ¿Ha pedido asesorías al proyecto?	- 1	- F	- TC	- Efec	- No
	- El proyecto genera espacios de discusión en temas referidos a los Derechos del Niño	- ¿El proyecto genera espacios de discusión en temas referidos a los Derechos del Niño?	- 1	- F	- TC	- Efec	- No
	- El proyecto es validado como referente por los funcionarios del centro	- ¿El proyecto es validado como referente?	- 1	- F	- TC	- Efec	- No
Levantamiento y generación de propuestas sobre asuntos que afectan al proyecto	- El proyecto realiza acciones para promover, vigilar y exigir el cumplimiento de normas nacionales e internacionales	- El proyecto realiza acciones para promover, vigilar y exigir el cumplimiento de normas nacionales e internacionales	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto genera propuestas en temas referentes al proyecto	- El proyecto genera propuestas en temas referentes al proyecto	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto difunde dichas propuestas	- El proyecto difunde dichas propuestas	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto actúa en coordinación con otras organizaciones para generar sinergias	- El proyecto actúa en coordinación con otras organizaciones para generar sinergias	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

2. Participación sustantiva de los jóvenes en los ambientes donde se desarrollen, particularmente en el proyecto

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Capacidades de participación de los jóvenes	- Los jóvenes expresan opiniones, intereses y posiciones	- ¿Expresa opiniones, intereses y posiciones?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes prestan atención, escuchan mensajes y opiniones	- ¿Presta atención, escucha mensajes y opiniones?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes discuten las propuestas generadas por el proyecto	- ¿Discute las propuestas generadas por el proyecto?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes se integran a actividades grupales que te gustan	- ¿Te integras a actividades grupales que te gustan?	- 1	- J	- TC	- Efec	- Si
	- Los jóvenes conocen instancias de participación en el proyecto	- ¿Conoces instancias de participación en el proyecto?	- 1	- J	- TC	- Efec	- Si
Generación de oportunidades adecuadas de participación	- En el proyecto a los jóvenes se les informa y se les comparte información sobre el proyecto	- ¿Se te informa y se te comparte información sobre el proyecto?	- 1	- J	- TC	- Prod	- No
	- El proyecto hace partícipe a los jóvenes de las decisiones que se tomen y que pudiesen interesarles	- ¿Te hacen partícipe de las decisiones que se tomen en el proyecto y que pudiesen interesarte?	- 1	- J	- TC	- Prod	- No
	- En el proyecto se adecúan los espacios de participación para que los jóvenes puedan aportar	- ¿En el proyecto se adecúan los espacios de participación para que tú puedas aportar?	- 1	- J	- TC	- Prod	- No
	- El proyecto incorpora los intereses de los jóvenes en la realización de actividades	- ¿Consideras que el proyecto incorpora tus intereses en la realización de actividades?	- 1	- J	- TC	- Prod	- No

- En el proyecto existen espacios concretos de participación en los que los jóvenes pueden opinar, decidir y actuar	- ¿Existen espacios concretos de participación en la que tú puedas opinar, decidir y actuar?	- 1	- J	- TC	- Prod	- No
- En el proyecto existen espacios concretos en los que los jóvenes participan	- Respecto a la pregunta anterior, ¿participas en esos espacios?	- 1	- J	- TC	- Prod	- No

3. Apropriación de habilidades sociales a favor de los procesos de aprendizaje

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Resignificación de la experiencia de vida	- Los jóvenes tienen un relato de vida que incorpora sus logros	- ¿Tiene un relato de vida que incorpora sus logros?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes tienen un relato de vida con visión de futuro	- ¿Tiene un relato de vida con visión de futuro?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes poseen habilidades para alcanzar sus logros y metas	- ¿Posee habilidades para alcanzar sus logros y metas?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes poseen habilidades para enfrentar sus fracasos	- ¿Posee habilidades para enfrentar sus fracasos?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
Disposición de los jóvenes a su reinserción escolar	- Los jóvenes se sienten motivados a estudiar	- ¿Te sientes motivado a estudiar?	- 1	- J	- TC	- Efec	- Si
	- Los jóvenes tienen pensado estudiar o trabajar al terminar su educación media	- ¿Tienes pensado estudiar o trabajar al terminar tu educación media?	- 3	- J	- TC	- Efec	- Si
	- Los jóvenes encuentran que es importante continuar estudiando	- ¿Encuentras que es importante continuar estudiando?	- 1	- J	- TC	- Efec	- Si

4. Primacía del mejor bienestar de ellos y ellas durante el proceso de intervención

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Consideración del interés superior del niño en las acciones realizadas en el proyecto	- El proyecto contempla acciones para interrumpir determinadas vulneraciones de derechos	- El proyecto contempla acciones para interrumpir determinadas vulneraciones de derechos	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

5. Cambio en las prácticas que resulten discriminatorias para los jóvenes

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación entre los jóvenes	- Los jóvenes establecen relaciones horizontales con sus pares	- ¿Establece relaciones horizontales con sus pares?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes establecen relaciones basadas en el afecto	- ¿Establece relaciones basadas en el afecto?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes establecen relaciones respetuosas	- ¿Establece relaciones respetuosas?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
	- Los jóvenes se cuestionan las situaciones de violencia que ocurren en el Centro	- ¿Se cuestiona las situaciones de violencia que ocurren en el Centro?	- 1	- E	- EF	- Efec	- Si
Contribución del proyecto a la promoción de la no discriminación hacia los jóvenes	- El proyecto levanta opiniones y propuestas frente a la problemática de discriminación	- El proyecto levanta opiniones y propuestas frente a la problemática de discriminación	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto genera espacios de discusión en temas referidos a la discriminación	- El proyecto genera espacios de discusión en temas referidos a la discriminación	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

DIM B: Perspectiva de incidencia Política

Incidencia en políticas públicas de niñez y juventud en temas educativos con jóvenes en conflicto con la justicia

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Elaboración de nuevas políticas o propuestas en base a los resultados de las experiencias del proyecto	- El tomador de decisión conoce los resultados de la experiencia de re-escolarización con jóvenes privados de libertad	- ¿Conoce los resultados de la experiencia de re-escolarización con jóvenes privados de libertad?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0
	- El tomador de decisión considera que los resultados de la experiencia han sido un aporte para su labor	- ¿Considera que estos resultados de la experiencia han sido un aporte para su labor?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0
	- El tomador de decisión ha considerado esta experiencia en la elaboración de nuevas políticas o propuestas en el trabajo con jóvenes privados de libertad	- ¿Ha considerado esta experiencia en la elaboración de nuevas políticas o propuestas en el trabajo con jóvenes privados de libertad?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0
Elaboración de nuevos proyectos en base a las propuestas entregadas por el proyecto	- El tomador de decisión conoce propuestas elaboradas por el equipo para la elaboración de nuevas líneas de trabajo	- ¿Conoce propuestas elaboradas por el equipo para la elaboración de nuevas líneas de trabajo?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0
	- El tomador de decisión ha considerado estas propuestas para la elaboración de nuevos proyectos	- ¿Ha considerado estas propuestas para la elaboración de nuevos proyectos?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0
Requerimiento de asesorías al proyecto por parte de los tomadores de decisión	- El tomador de decisión ha requerido asesorías del proyecto en temas de educación en el ámbito penal	- ¿Ha requerido asesorías del proyecto en temas de educación en el ámbito penal?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0
	- El tomador de decisión ha solicitado expresamente al proyecto asesorías en temas referidos al proyecto	- ¿Le ha solicitado expresamente al proyecto asesorías en temas de educación en el ámbito penal?	- 1	- T	- EN	- Efec	- 0

Anexo H. Matriz síntesis del modelo evaluativo para Perspectiva de Conocimiento (Dimensión C)

DIM C: Perspectiva de Conocimiento

1. Participación de los actores en la generación de conocimiento

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Participación de los sujetos intervenidos en la generación de conocimiento	- El proyecto brinda espacios para que los sujetos intervenidos puedan aportar y decidir en la sistematización	- ¿El proyecto brinda espacios para que los sujetos intervenidos puedan aportar y decidir en la sistematización?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto brinda espacios para que los sujetos intervenidos puedan aportar y decidir en la construcción del modelo de intervención	- ¿El proyecto brinda espacios para que los sujetos intervenidos puedan aportar y decidir en la construcción del modelo de intervención?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto brinda espacios para que los sujetos intervenidos puedan aportar y decidir en la creación de otros conocimientos	- ¿El proyecto brinda espacios para que los sujetos intervenidos puedan aportar y decidir en la creación de otros conocimientos?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
Participación del equipo del proyecto en la generación de conocimiento	- El proyecto brinda espacios para que la totalidad del equipo pueda aportar y decidir en la sistematización	- ¿El proyecto brinda espacios para que la totalidad del equipo pueda aportar y decidir en la sistematización?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto brinda espacios para que la totalidad del equipo pueda aportar y decidir en la construcción del modelo de intervención	- ¿El proyecto brinda espacios para que la totalidad del equipo pueda aportar y decidir en la construcción del modelo de intervención?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

- El proyecto brinda espacios para que la totalidad del equipo pueda aportar y decidir en la creación de otros conocimientos	- ¿El proyecto brinda espacios para que la totalidad del equipo pueda aportar y decidir en la creación de otros conocimientos?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No
--	--	-----	-----	------	--------	------

2. Conocimiento generado en base al enfoque de derechos

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Coherencia entre el conocimiento creado y el enfoque de derechos	- Conocimiento creado es coherente con el concepto de sujeto de derechos	- ¿El conocimiento creado es coherente con el concepto de sujeto de derechos?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No
	- Conocimiento creado es coherente con el concepto de rol de garantes	- ¿El conocimiento creado es coherente con el concepto de rol de garantes?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No
	- Conocimiento creado es coherente con el principio de participación	- ¿El conocimiento creado es coherente con el principio de participación?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No
	- Conocimiento creado es coherente con el principio de supervivencia y desarrollo	- ¿El conocimiento creado es coherente con el principio de supervivencia y desarrollo?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No
	- Conocimiento creado es coherente con el principio de interés superior del niño	- ¿El conocimiento creado es coherente con el principio de interés superior del niño?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No
	- Conocimiento creado es coherente con el principio de no discriminación	- ¿El conocimiento creado es coherente con el principio de no discriminación?	- 2	- 1	- JE	- Prod	- No

3. Conocimiento sustentado en la práctica

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Conocimiento sustentado en la experiencia recogida por el proyecto	- El proyecto incorpora la experiencia recogida en la intervención	- ¿El proyecto incorpora la experiencia recogida en la intervención?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

4. Diseminación del conocimiento generado

Variable	Indicador	Pregunta del instrumento de evaluación	Escala valorativa	Encuestado	Técnica	Tipo resultado	Línea base
Transferencia del conocimiento generado	- El proyecto brinda espacios de transferencia de conocimiento entre el equipo del proyecto	- ¿El proyecto brinda espacios de transferencia de conocimiento entre el equipo del proyecto?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto brinda espacios de transferencia de conocimiento a los otros proyectos de la institución	- ¿El proyecto brinda espacios de transferencia de conocimiento a los otros proyectos de la institución?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No
	- El proyecto difunde el conocimiento generado a otros actores externos de la institución	- ¿El proyecto difunde el conocimiento generado a otros actores externos de la institución?	- 2	- I	- JE	- Prod	- No

Anexo I. Cálculos y ecuaciones del plan de análisis

Para explicar los cálculos que permiten medir los resultados obtenidos, se definen las siguientes variables y parámetros:

- Parámetros:
 - VI_{ivc} : valor promedio obtenido por el indicador i de la variable v y concepto c
 - PI_{ivc} : ponderador del indicador i de la variable v y concepto c
 - PV_{vc} : ponderador de la variable v y concepto c
- Variables:
 - VV_{vc} : valor obtenido por la variable v del concepto c
 - VC_c : valor obtenido por la componente c

Los cálculos que se realizarán en el plan de análisis se expresan en las siguientes ecuaciones:

$$VV_{vc} = \sum_i PI_{ivc} * VI_{ivc}, \forall v, c$$
$$VC_c = \sum_v VV_{vc} * PV_{vc}, \forall c$$

Donde, $\sum_i PI_{ivc} = 1$ y $\sum_v PV_{vc} = 1$
 $VI_{ivc}, VV_{vc}, VC_c, PI_{ivc}, PV_{vc} \in [0,1]$

Anexo J. Carta Gantt del las fases del sistema³⁷

Fase 1: Puesta previa

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13	m14		
Fase 1: Puesta previa																
Primer ciclo																
<i>Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto</i>																
Proceso 1.1: Revisión modelo evaluativo*																
Proceso 1.2: Elaboración calendario de actividades																
Proceso 1.3: Capacitación del sistema*																
<i>Etapa 2: Evaluación por proyecto</i>																
Proceso 2.1: Relevamiento y procesamiento de información																
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación semestral)																
Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones (Evaluación semestral)																
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación anual)																
Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones (Evaluación anual)																
<i>Etapa 3: Evaluación Institucional</i>																
Proceso 3.1: Recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI																
<i>Etapa 4: Metaevaluación del sistema</i>																
Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES*																
(*) Comentarios:																
Etapa 1																
<i>Proceso 1.1:</i>																
- Particularizar los indicadores a cada uno de los proyectos de intervención.																
- Incorporar a esta fase un proyecto que recién se haya empezado a ejecutar.																
<i>Proceso 1.3:</i>																
- Realizar una profunda capacitación para que los profesionales tengan los conocimientos necesarios y para que se comprometan.																
Etapa 4																
<i>Proceso 4.1:</i>																

³⁷ Para la construcción de la Carta Gantt se ha tomado como supuesto que todos los proyectos realizarán las actividades simultáneamente, sin embargo, la realidad será distinta. Se hizo de esta manera, para ilustrar como sería a grandes rasgos.

- Centrar la metaevaluación en dar los últimos ajustes al modelo evaluativo y a los procesos diseñados.
- Construir los indicadores de la metaevaluación.

Fase 2: Ejecución inicial del sistema

Primer ciclo:

	m14	m15	m16	m17	m18	m19	m20	m21	m22	m23	m24	m25	m26
Fase 2: Ejecución inicial del sistema													
Documentación y publicación de la experiencia del sistema*													
Primer ciclo													
<i>Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto</i>													
Proceso 1.1: Revisión modelo evaluativo*													
Proceso 1.2: Elaboración calendario de actividades													
Proceso 1.3: Capacitación del sistema													
<i>Etapa 2: Evaluación por proyecto</i>													
Proceso 2.1: Relevamiento y procesamiento de información													
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación semestral)													
Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones (Evaluación semestral)													
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación anual)													
Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones (Evaluación anual)													
<i>Etapa 3: Evaluación Institucional</i>													
Proceso 3.1: Recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI													
<i>Etapa 4: Metaevaluación del sistema</i>													
Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES*													

(*) Comentarios:

- Documentar y publicar la experiencia del sistema

Etapa 1

Proceso 1.1.

- Confeccionar los instrumentos definitivos luego de probarse en la Puesta previa.

Segundo ciclo:

	m26	m27	m28	m29	m30	m31	m32	m33	m34	m35	m36	m37	m38
Fase 2: Ejecución inicial del sistema													
Segundo ciclo													
<i>Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto</i>													
Proceso 1.1: Revisión modelo evaluativo*													
Proceso 1.2: Elaboración calendario de actividades													
Proceso 1.3: Capacitación del sistema													
<i>Etapa 2: Evaluación por proyecto</i>													
Proceso 2.1: Relevamiento y procesamiento de información													
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación semestral)													
Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones (Evaluación semestral)													
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación anual)													
Proceso 2.3: Devolución a los actores y diseminación de conclusiones (Evaluación anual)													
<i>Etapa 3: Evaluación Institucional</i>													
Proceso 3.1: Recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI													
<i>Etapa 4: Metaevaluación del sistema</i>													
Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES													

(*) Comentarios:

Etapa 1

Proceso 1.1:

- Incluir otros tipos de proyectos, además de los de intervención.
- Incluir indicadores de estructura y de proceso.

Fase 3: Ejecución madura del sistema

	m38	m39	m40	m41	m42	m43	m44	m45	m46	m47	m48	m49	m50
Fase 3: Ejecución madura del sistema													
Asesorías sobre evaluación a otras instituciones*													
Primer ciclo													
<i>Etapa 1: Programación de evaluaciones por proyecto</i>													
Proceso 1.1: Revisión modelo evaluativo													
Proceso 1.2: Elaboración calendario de actividades													
Proceso 1.3: Capacitación del sistema													
<i>Etapa 2: Evaluación por proyecto</i>													
Proceso 2.1: Relevamiento y procesamiento de información													
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación semestral)													
Proceso 2.3: Devolución a los actores y disseminación de conclusiones (Evaluación semestral)													
Proceso 2.2: Análisis de la información y elaboración del IEP (Evaluación anual)													
Proceso 2.3: Devolución a los actores y disseminación de conclusiones (Evaluación anual)													
<i>Etapa 3: Evaluación Institucional</i>													
Proceso 3.1: Recopilación y análisis de los resultados y elaboración del IEI													
<i>Etapa 4: Metaevaluación del sistema</i>													
Proceso 4.1: Evaluación del sistema y elaboración del IES													

(*) Comentarios:

- Asesorías sobre evaluación a otras instituciones

- No hay más recomendaciones, pues las etapas y procesos se comienzan a regir de acuerdo a lo establecido en el diseño de los procesos

