



Fondef
FONDO NACIONAL DE DESARROLLO



BancoEstado



CEES-UC

Vol. 2

PROTOCOLOS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES

Serie Avanzar en Calidad FONDEF D071143

Vol. 2:

PROCOLOS DE
CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
PARA PROGRAMAS SOCIALES

Serie Avanzar en Calidad FONDEF D0711143

ISBN 978-956-14-1240-8
(VOLUMEN 2 PROTOCOLOS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
PARA PROGRAMAS SOCIALES)

ISBN 978-956-14-1238-5
(OBRA COMPLETA: SERIE “AVANZAR EN CALIDAD”)

Vol. 2:

PROTOSCOLOS DE
CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
PARA PROGRAMAS SOCIALES

Serie Avanzar en Calidad FONDEF D0711143

Índice

I.	
Introducción	13
II.	
Protocolo 1: Características del modelo de gestión de calidad para programas sociales.	17
Parte I: El desafío de la calidad en los programas sociales	17
1. Objetivos que contempla el modelo de gestión de calidad para programas sociales	17
2. Los programas sociales y el desafío de la calidad	18
3. Algunas características de los programas sociales que hoy hacen de la calidad un imperativo	18
4. Características y ventajas del proceso de certificación de calidad para programas sociales.	21
Parte II: El Modelo de gestión de calidad para programas sociales: especificaciones y características	26
1. El concepto de calidad	26
2. El modelo de gestión de calidad	28
3. Estructura del modelo	29
4. Sistema de puntuación y cálculo de puntajes	31
5. Asignación de puntajes en un ítem	32
6. El Sello de Calidad UC: niveles de certificación	33
7. Sobre la vigencia de los Sellos de calidad UC	33
8. Programas que pueden acogerse a la certificación	34
9. Requisitos que deben cumplir los programas	34
10. Sistema de Información y difusión pública	35

Parte III: Fases y actores del Sistema de Certificación de la gestión de calidad para programas sociales	36
1. Fases de la certificación	36
2. Actores en el sistema de gestión de calidad de programas sociales	41

III.

Protocolo 2: Manual de elaboración de informe de auto-observación y plan de mejoras para el sistema de certificación de la calidad de la gestión de programas sociales.	47
--	----

Parte I: Introducción	47
------------------------------	----

Parte II: Informe de Auto-observación y Plan de Mejoras	51
1. Informe de Auto-observación	51
2. Plan de Mejoras	54

Parte III: Anexo: Formulario de Compromiso del Programa y Organización	63
---	----

IV.

Protocolo 3: El modelo de gestión de calidad para programas sociales	65
---	----

Parte I: Introducción	65
------------------------------	----

Parte II: Gestión de la Capacidad Organizacional	66
1. Gestión de Recursos Financieros, materiales y tecnológicos	68
2. Gestión estratégica	69
3. Gestión y administración de personas	70
4. Gestión de Redes	71

Parte III: Gestión de la Intervención Social	103
---	-----

1. Enfoques de Intervención	104
2. Proceso de intervención social	108
3. Relación con los usuarios	114
4. Procedimientos asumidos en la toma de decisiones	115
Parte IV: Gestión de Equipos de Trabajo	146
1. Requerimientos Técnicos	150
2. Requerimientos Relacionales	152
3. Requerimientos Emocionales	154
4. Sentido del Trabajo	155
Parte V: Gestión de la Información	188
1. Sistema de información	192
2. Actualización.	192
3. Recursos e infraestructura.	193
4. Sustento de toma de decisión.	193

I.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este protocolo es presentar los principales elementos y características del modelo de gestión de calidad para programas sociales, elaborado por el Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, CEES-UC-UC.

Este modelo toma sus premisas centrales de los llamados “Modelos de Excelencia” para la gestión, que se encuentran disponibles para diversos sectores de actividad en el mundo. Ha sido desarrollado específicamente para ser usado en programas que ofrecen servicios sociales a grupos de personas que están en situación de exclusión de algún tipo, sufriendo vulneración de sus derechos, o en situaciones de pobreza o discapacidad.

El desarrollo de este modelo, así como del presente material, ha sido posible gracias a la colaboración y experiencia que han aportado once instituciones con una destacada trayectoria en el sector, sin fines de lucro, en Chile. Son estas organizaciones las que han permitido dotar a este modelo de criterios basados en la experiencia y la ejecución cotidiana de programas sociales de muy diversa índole en el contexto nacional. Son asimismo organizaciones de dimensiones, temáticas y antigüedad diversa, por lo que son representativas de un amplio espectro de entidades. Con ello se asegura que una amplia variedad de instituciones pueda adoptar un modelo de gestión de calidad como el que aquí se propone.

Las organizaciones participantes son las siguientes:

- Proyecto Propio
- El Encuentro
- Hogar de Cristo
- María Ayuda
- Congregación de Hermanas del Buen Pastor
- Jóvenes por una América Solidaria
- Sociedad Protectora de la Infancia
- Teletón
- En todo Amar y Servir
- Crearte
- Fundación Chilena de la Adopción

El financiamiento del proyecto de desarrollo del modelo proviene del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondef D07I1143), desde el año 2009; de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de los aportes de la empresa BancoEstado.

II.

PROTOCOLO I: CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES.

PARTE I: EL DESAFÍO DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS SOCIALES

1. Objetivos que contempla el modelo de gestión de calidad para programas sociales

El modelo fue creado para apoyar a las organizaciones en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Adoptar un sistema de gestión para los programas sociales, bajo la premisa de la mejora continua como horizonte de trabajo.
- b) Incorporar la observación de su desempeño, orientado a la calidad en la gestión regular del programa social.
- c) Contar con un dispositivo de auto-observación que facilita el análisis reflexivo de las modalidades de organización, intervención, del fortalecimiento y cuidado de los equipos y de la gestión de la información que conforman el programa.
- d) Adquirir habilidades y métodos de auto-diagnóstico de la gestión del programa.

2. Los programas sociales y el desafío de la calidad

El modelo de gestión de calidad que aquí se propone ha sido elaborado para responder a los principales aspectos de la gestión de programas sociales. Ellos representan un desafío a la posibilidad de ofrecer un servicio de calidad para usuarios, que en su mayoría, encaran situaciones y contextos de alta complejidad, que carecen de opciones reales de elección y para quienes, por tanto, la calidad de los servicios que reciben de los programas tiene una significación central en sus vidas.

Estos desafíos no solo justifican la necesidad de una gestión con características propias, diferentes a otros sectores e industrias. Además, permiten comprender que la calidad en este tipo de proyectos debe ser observada de un modo diferente al empleado en otros ámbitos, acogiendo así los fenómenos específicos y características propias de los grupos a los que atienden los programas. Incrementar su calidad es tanto un imperativo ético como de profesionalización.

3. Algunas características de los programas sociales que hoy hacen de la calidad un imperativo:

- Contexto de múltiples actores: los programas sociales actualmente se desarrollan por actores que deben responder a los intereses de sus usuarios y de las instituciones al alero de las cuales se desempeñan. Pero además, deben responder a los intereses de diversos otros incumbentes de relevancia, como son los mandantes de instituciones gubernamentales, donantes, otros prestadores de servicios o la sociedad toda, quienes exigen crecientemente mayor efectividad y probidad verificables. Estos intereses diversos pueden ser fuente de tensión para los programas y sus equipos, pero además fuente de ambigüedad o dilución de los objetivos y contenidos de la intervención social que llevan a cabo.

- La prestación de servicios aún se observa de manera casi exclusiva desde aspectos administrativos y de ejecución del gasto, y no de la intervención en sí, que sigue siendo la “caja negra” de la operación del programa.
- Desde el punto de vista de la intervención, los programas sociales se ejecutan en torno a fenómenos complejos y como respuesta a ello los responsables de su ejecución responden a ello, con una débil estructuración de la intervención que proveen. De esa manera, se encara muchas veces, mediante un planteamiento muy general, un problema específico, que les es difícil de acotar. Pero con ello también puede disminuir la precisión en los objetivos de la intervención social que llevan a cabo y más aún, la manera en que se evalúan sus procesos, su calidad y su efectividad.
- Esto en parte puede explicar, porqué muchos de los progresos más notables en la gestión de programas sociales se dan en los campos de la administración, de la contabilidad y del control de gestión, entendidos como ejecución presupuestaria, que son áreas más acotadas y concretas que desarrollar. Sin embargo, los progresos en torno al planteamiento, gestión y evaluación de la intervención social permanecen aún con poco progreso y no han podido aún desplegar su mayor potencial.
- Desde el punto de vista de la gestión organizacional, el desarrollo del programa tiene un alto nivel de complejidad, dado por ejemplo, por la participación de múltiples actores que a su vez representan objetivos diversos que deben alcanzarse simultáneamente en la intervención. Para añadir un punto adicional, la conceptualización de esos objetivos puede ser diferente e incluso contradictoria para las diversas audiencias, de modo que lo que estructura el sentido de la atención para el usuario puede ser confuso o verse comprometido en la multiplicidad de semánticas. Así también, puede ser difícil para

sus trabajadores mantenerse motivados o ajustados al planteamiento organizacional, toda vez que este parece difuminado en una gestión que contradice en un momento objetivos que en otro tienen vigencia.

Finalmente, otra característica organizacional que desafía la calidad en los programas sociales es una rotación constante y de alta frecuencia del personal. Un profesional dura en promedio 1,5 años en funciones (Matus, 2005). Ello hace imprescindible que la continuidad del trabajo con los usuarios deba ser depositada en dispositivos de coordinación de equipos, de registros adecuados, de formalización de relaciones con otros actores, y no dejarse sólo en la memoria de las personas, pues al desvincularse, se pierde la experiencia y el conocimiento. Y no es usual encontrar estos procesos al interior de los programas sociales, puesto que son procesos para los que no se suelen asignar recursos.

- Desde el punto de vista de la consideración del personal que se hace cargo de estos programas sociales, puede decirse que, por lo general, conforman dotaciones escasas, que afrontan demandas difusas al interior de roles poco delineados, en un trabajo emocionalmente demandante y en organizaciones misionarias que proveen de sentido a partir de una causa que justifica en sí, muchos de los sacrificios solicitados. Todos estos son factores que se han vinculado con el surgimiento del estrés y *burnout*, consecuencias indeseables en la salud mental de los trabajadores (Gil-Monte y Peiró, 1999; Maslach, 2009). Pero a su vez, estas consecuencias afectan: la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios, las relaciones intra-equipo y aumenta la predisposición a abandonar el puesto de trabajo, el ausentismo y la rotación (Gil-Monte y Peiró, 1999; Maslach, 2009).

4. Características y ventajas del proceso de certificación de calidad para programas sociales.

1. Un proceso de certificación añade a una organización que desarrolla programas sociales, un proceso de auto observación sistemático, organizado y acotado de aspectos relevantes de su funcionamiento. Por medio de la reflexividad de los equipos y de la gestión de un cambio planificado, este proceso les permite alcanzar un ajuste constante de los servicios que ofrecen, tomado en cuenta las características de los usuarios que el programa y otros implicados observan. A esto se le designa como calidad en este modelo de gestión, que varía según los niveles de ajuste que logre alcanzar de manera auto determinada y que la organización y el programa deciden para sí en base a sus posibilidades, recursos, capacidades habilidades y posibilidades.

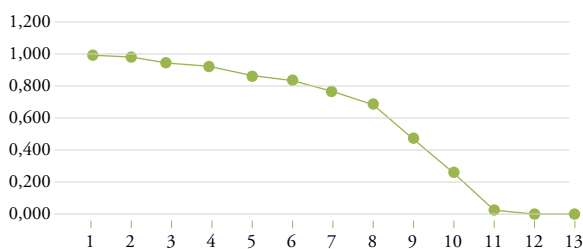
Asumir la gestión de calidad como un proceso permanente y progresivo, permite que la observación y reflexión del propio programa sobre su quehacer reactualice definiciones y ejes orientadores para la gestión administrativa, de las capacidades organizacionales, de la intervención social y los propios miembros, lo que renueva su compromiso con la misión. En algunos casos, incluso la misión debe ser reformulada para dar mejor cuenta de los propósitos actuales en que está empeñado el programa.

La calidad es un horizonte de sentido, un potencial que se va haciendo actual de manera paulatina, escalonada o con saltos cuánticos, con avances y retrocesos, nunca de manera lineal ni homogénea. Dicho horizonte provee un propósito hacia el cual las organizaciones y sus trabajadores pueden orientarse, que les sirve para instaurar estándares que la hacen menos vulnerables a las incertidumbres crecientes en la sociedad contemporánea.

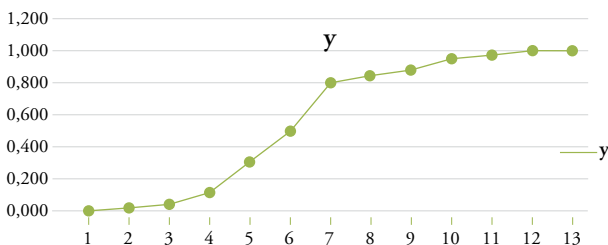
Se representa como una curva de aprendizaje, en que los primeros logros requieren de mayores esfuerzos y en que la acumulación de avances implica saltos que modifican la pendiente de esa curva, de

modo que los logros más altos se basan en la experiencia y aprendizajes acumulados en el propio programa. Este tipo de curva grafica la relación entre el esfuerzo requerido para realizar una tarea y el rendimiento en el tiempo. Cuando recién se comienza a aprender alguna materia, al principio el esfuerzo es alto y los avances son pocos. A medida que se acumulan conocimientos, la tasa de aprendizaje se acelera. Esto se observa como cambio en la pendiente de la curva. Una vez que se domina una materia, incorporar nuevos conocimientos requiere menor esfuerzo y tiempo.

CURVA DE APRENDIZAJE 1. RELACIÓN ENTRE ESFUERZO Y TIEMPO PARA APRENDER ALGO NUEVO.



CURVA DE APRENDIZAJE 2. LA MISMA RELACIÓN PERO EXPRESADA COMO LOGRO DE APRENDIZAJE.



En el primer gráfico, en el eje vertical está expresado el esfuerzo requerido para aprender. La curva presenta a partir del tiempo 7 un significativo cambio de pendiente que refleja que se requieren menores esfuerzos para incorporar una nueva unidad de aprendizaje.

En el segundo gráfico, se grafica la relación entre el logro de aprendizaje y el tiempo. Al principio, hasta el tiempo 4, los aprendizajes son lentos, luego se acelera la tasa de logro para, a partir del tiempo 7, comenzar a estabilizarse hacia una meseta, porque la incorporación de nuevos aprendizajes es más efectiva, fácil y toma menos tiempo.

El modelo sirve de sustento para la asignación de puntajes, de modo que la apreciación del nivel alcanzado en cada variable va contribuyendo a un puntaje final. Los cuatro componentes del modelo están incorporados dinámicamente a la curva, que establece la distribución de los puntajes, no como una curva normal o en campana, sino como estas curvas de aprendizaje. Esto sirve para relevar el esfuerzo inicial y la acumulación de aprendizajes y de avances en las mejoras continuas que el modelo de calidad ayuda a incorporar en los programas. También permite mantener un nivel requerido de armonía entre los componentes (y sus puntajes), de modo que, por ejemplo, si un programa puntúa bien en tres dimensiones, pero bajo en alguna, no puede alcanzar niveles de certificación más avanzados, sino hasta desarrollar los aspectos con un nivel de calidad menos logrado.

El proceso de certificación representa así una oportunidad de repensarse de manera ordenada pues se hace: (a) en un marco temporal fijado por la propia organización con plazos y metas a alcanzar; (b) ayudado por consultores que buscan apoyarlos y no juzgarlos; (c) con herramientas que les permiten orientarse hacia lo esencial y (d) con apoyos que les permiten acceder a otras experiencias y mejores prácticas.

2. Un sello de calidad de las intervenciones realizadas por programas sociales tiene sentido también, por el hecho que es un sistema que ayuda a reducir las asimetrías de información entre las organizaciones

que ejecutan programas sociales y las fuentes de financiamiento, sean donantes, mandantes, el Estado o la sociedad civil. Éstos últimos tienen dificultades para saber cómo desarrolla su labor la receptora de fondos, o carecen de conocimiento acerca de quién está en un área temática que le interesa apoyar. Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro o programas de gobierno que buscan financiamiento, no cuentan siempre con los medios para dar a conocer los méritos y resultados de sus acciones, puesto que carecen de acceso a medios o a audiencias que serían críticos para recaudar recursos. La certificación provee entonces una base de público, conocimiento de todos los actores en el sistema, cimentada en criterios de alto valor técnico y legitimación social, para la toma de decisiones de apoyo o financiamiento por parte de los donantes si estos no disponen de información adicional o necesaria para fundamentarla.

Finalmente, para las agencias estatales que asignan fondos públicos a organizaciones que desempeñan o ejecutan programas en colaboración con el Estado, la certificación también les permitirá realizar las decisiones de asignación con mayor información y certeza respecto al uso adecuado, eficaz y eficiente de los bienes fiscales.

3. Hay consideraciones éticas de las que este proceso de certificación de la calidad se hace cargo en lo referido a la intervención social. Los programas sociales asisten y ayudan a cambiar al menos un aspecto de la vida de las personas que atienden. A menudo, estas se encuentran con carencias de diverso tipo, padecen distintas formas de exclusión social, de vulneración de derechos o están expuestas a determinados riesgos, porque se encuentran en dichas situaciones que deben superar con la ayuda de los programas, y porque no pueden elegir entre alternativas a los servicios que éstos les ofrecen, es que resulta éticamente imperativo proveerles el mejor servicio, la mejor atención y el programa mejor diseñado. Se trate de un programa asistencial o de promoción y desarrollo de capacidades, es por tanto necesario que se avance en calidad en su diseño e implementación.

4. El proceso de certificación es aplicable a programas sociales de tres tipos: de carácter netamente privado, realizados por organizaciones con o sin fines de lucro como fundaciones, corporaciones o sociedades profesionales, que son apoyadas por esfuerzos privados. La certificación parte de la premisa de que su misión, carisma o intención deben ser respetados y reforzados por ella. También hay programas ejecutados por privados, con apoyo parcial de entidades públicas. Y, finalmente, hay programas públicos. Para todos ellos los procesos de certificación son relevantes: la calidad no es un lujo, sino un imperativo para quienes se dedican a ayudar a todos aquellos que buscan inclusión.

De este sistema de certificación de calidad se excluyen dos temáticas: salud y educación, ya que en estos ámbitos existen otras instancias de acreditación y certificación.

5. La Pontificia Universidad Católica de Chile es una Universidad de la Iglesia, con una clara, sostenida y fuerte vocación de servicio al país. Son innumerables las iniciativas que ha emprendido desde hace décadas en torno a esa vocación. Este sello de calidad UC es un servicio público adicional que la Universidad acogió y apoyó con decisión, y que se encuentra disponible para organizaciones de todo tipo, con independencia de su origen, credo o pertenencia.

PARTE II: EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES: ESPECIFICACIONES Y CARACTERÍSTICAS

1. El concepto de calidad

La gestión de calidad normalmente está asociada a una oferta de servicios y productos más o menos estandarizada, que da lugar a la satisfacción de las necesidades del cliente. En el caso de los programas sociales, el usuario, a diferencia del cliente de industrias comerciales, puede estar en alguna de las siguientes situaciones: no sabe que es usuario; no sabe por qué es usuario; no quiere ser usuario y está forzado (por ejemplo por instancias judiciales); quiere ser usuario y ha buscado el servicio; no sabe que puede esperar de un servicio, puesto que no conoce experiencias diferentes, o no dispone de estándares con los que contrastar la calidad del servicio que está recibiendo.

Por eso el concepto de calidad, en el modelo que aquí se presenta, es específicamente adaptado a la gestión de programas sociales. Sus particularidades se basan en dos aspectos:

Similar a otros modelos de gestión de calidad, se ocupa de velar por las características que tienen los procesos que componen el servicio, con orientación a un cierto resultado. Es decir, es un modelo que centra su atención en los procesos y no en los resultados de manera directa, sino que asume que éstos son consecuencia del modo en que se gestiona la organización.

El resultado de la intervención social suele definirse como un cambio positivo en las oportunidades de inclusión de las personas o grupos (o de inserción en trabajo no remunerado, en caso de organizaciones de voluntarios), que surge como resultado emergente de un proceso de intervención entre ese usuario y el programa. Por ende, en general, no puede ser delineado en sus detalles desde un principio, y tampoco por el programa que ofrece el servicio: surge como reducción de com-

plejidad que lleva a cabo el programa en su relación con el usuario.

Así, la calidad en este modelo de gestión es una cualidad que surge de adaptar el programa a la complejidad que observa en sus usuarios. Es, en este sentido, un tipo de calidad relacional: calidad se constata cuando los procesos que lo conforman se basan en definiciones (y revisión permanente de esas definiciones) de la complejidad y problemáticas que el programa puede observar en el usuario.

Cada programa vela por aquello que está definido en su misión observar: potenciar capacidades, aumentar el nivel de ingresos, insertar voluntarios o proteger derechos de niños que han sido vulnerados. Pero es en la forma en que lleva a cabo esa misión, asumiendo todas las características que el usuario presenta y que presenta en su relación con el programa lo que permite juzgar “de calidad” el servicio que ofrece, pues señala la posibilidad de obtener un resultado de mayores oportunidades de inclusión para los usuarios.

Un programa tiene calidad cuando la gestión que lleva a cabo para ofrecer los servicios a usuarios de complejidad cambiante, se ajustan a esa complejidad, a esas necesidades y a lo cambiante que ellas son, y considera adecuadamente su contexto, sus oportunidades y su propia relación con el programa y los actores que intervienen en él.

Así definido, el enfoque sobre la calidad que el CEES-UC-UC ha adoptado difiere significativamente de otros, en particular de las ISO. En primer término, no se aboca a fijar un contenido sustantivo de los estándares, ni los define e impone de manera externa a la organización o al programa. El CEES-UC ha definido dónde, es decir, en qué aspectos la organización debe tener estándares de calidad. El contenido lo establece el propio programa y no se le impone el cumplimiento de estándares con carácter normativo.

El modelo CEES-UC no está basado en normas que prescriben de manera obligatoria lo que cada programa debe hacer o de las capacidades de que debe disponer: establece en qué aspectos fundamentales deben observarse estándares definidos por la propia organización, con

el fin de ingresar y mantenerse en un camino de mejoras constantes en pos de la calidad como horizonte.

Esos estándares se pueden ordenar en escalas, que permiten entonces, definir en qué grado o nivel de despliegue se encuentra cada aspecto. Esto permite a cada programa ubicarse en un rango de estándares que tienen una duración o vigencia establecida. De acuerdo a su situación específica, cada programa podrá aspirar a niveles más amplios o dedicar sus esfuerzos, según le sea necesario a él mismo, para apuntar hacia despliegues más comprehensivos o amplios.

Dicho sentido está incorporado en la modalidad de certificación, puesto que el modelo desarrollado está orientado a la calidad: (a) se basa en la auto observación y evaluación del propio programa; (b) el que, de acuerdo a su historia, situación y capacidades, establece un diagnóstico del estado actual y un plan de mejoras propio; (c) que no sólo puede llevar a cabo, sino que, sobre todo, le hace sentido hacerlo como un colectivo humano. Este tipo de modelo de calidad es más adecuado para los programas sociales.

2. El modelo de gestión de calidad

Para comprender cómo un modelo de gestión se vuelve una herramienta de orientación para el trabajo cotidiano de calidad en un programa social, resulta necesario definir qué es un modelo y cuáles son sus características.

Un modelo de gestión es una representación conceptual de las observaciones o distinciones que se hacen en torno al funcionamiento de una organización. Se estructura en base a la selección de diversos componentes que son definidos de una manera particular al interior del modelo. Así, un modelo no representa La Realidad con mayúscula, sino que es producto de una serie de abstracciones guiadas por teorías e hipótesis operativas que buscan explicar cómo funciona una organización, destacando la influencia de diferentes componentes.

Así, los componentes surgen como una serie de distinciones que resultan de interés según la teoría y las prácticas efectivas que se han revisado, como una respuesta para comprender el devenir organizacional y para observarlo y reflexionarlo. Asimismo, un modelo explicita la manera en que se comprende la relación de los diversos componentes al interior del modelo, dando sentido y pertinencia a cada uno de ellos.

Los componentes, en base a los cuales se estructura el modelo de gestión de calidad de programas sociales que fundan este protocolo, se refieren a ámbitos de procesos que todo programa lleva a cabo cuando encara la función de generar una oferta de servicios sociales.

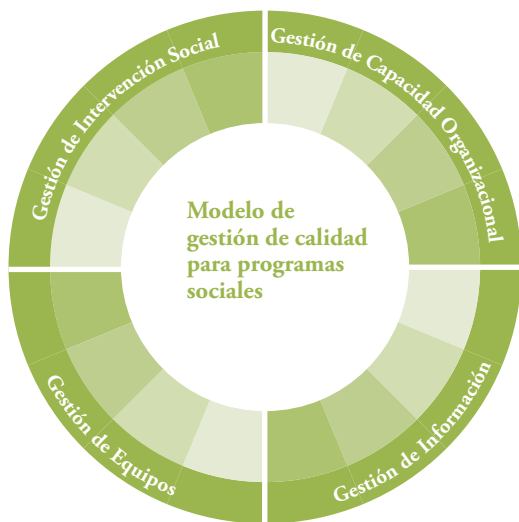
3. Estructura del modelo

El modelo está compuesto por cuatro componentes centrales, que a su vez, contiene cuatro dimensiones cada uno. Los cuatro componentes se entienden como ámbitos de procesos centrales para el desarrollo de los programas; y las dimensiones del modelo refieren a aspectos o secciones de esos ámbitos de proceso que han sido seleccionados como relevantes para el modelo, dentro de una amplia gama posible. Cada una de esas dimensiones se operacionaliza a través de una serie de variables en las cuales los programas deben observar su estándar de funcionamiento (proceso que se realiza en la fase de auto-observación), para luego proponer una dirección de cambio y mejora, que les lleve a alcanzar un nuevo estándar de calidad y que se realiza a través de la elaboración e implementación de planes de mejora.

Se ha escogido para esta primera versión un número acotado de variables de auto-observación, dentro de múltiples opciones posibles, asumiendo que tal parsimonia es la que requieren programas que tienen que desarrollar este proceso de mejora de la gestión al interior de un funcionamiento cotidiano, muchas veces escaso en tiempo y en recursos humanos. Esta selección se ha fundado en el estudio de

material que refleja el estado del arte, tanto teórico como empírico, en torno al análisis de programas sociales que se llevan a cabo en Chile y también en el extranjero.

GRÁFICA DE COMPONENTES DEL MODELO:



El modelo de calidad está compuesto por cuatro componentes centrales, que a su vez contiene cuatro dimensiones cada uno y 16 dimensiones de auto-observación. Los cuatro componentes se entienden como ámbitos de procesos centrales para el desarrollo de los programas y las dimensiones del modelo refieren a aspectos o secciones de esos ámbitos de proceso, que han sido seleccionados como relevantes para el modelo, dentro de una amplia gama posible.

TABLA RESUMEN DE COMPONENTES Y DIMENSIONES DEL MODELO

Componentes	Dimensiones (16)
Gestión de la Capacidad Organizacional	<i>Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos</i>
	<i>Gestión Estratégica</i>
	<i>Gestión y administración de Personas</i>
	<i>Gestión de Redes</i>
Gestión de la Intervención Social	<i>Enfoque de Intervención Social</i>
	<i>Proceso de Intervención</i>
	<i>Relación con los Usuarios</i>
	<i>Procedimientos asumidos en la toma de decisiones</i>
Gestión de Equipos	<i>Requerimientos Técnicos</i>
	<i>Requerimientos Relacionales</i>
	<i>Requerimientos Emocionales</i>
	<i>Sentido del Trabajo</i>
Gestión de la Información	<i>Sistema de información</i>
	<i>Actualización</i>
	<i>Infraestructura y recursos</i>
	<i>Sustento de toma de decisión</i>

El proceso mediante el cual la Pontificia Universidad Católica entregará el sello de Calidad, es el que se detalla a continuación:

4. Sistema de puntuación y cálculo de puntajes

Con el fin de establecer el grado de calidad que ha alcanzado un programa considerando los cuatro ámbitos de procesos de su gestión, así como permitir la comparabilidad con momentos posteriores y con otros programas en la misma organización o con otros análogos, se ha diseñado un sistema de puntaje para asignar valor al grado de avance en un continuo de la calidad en cada componente.

Componentes	DIMENSIONES
Gestión de la intervención social	300 puntos
Gestión de la capacidad organizacional	300 puntos
Gestión de equipos	300 puntos
Gestión de información	100 puntos
Total	1000 puntos

Los valores por componente se obtienen de la evaluación de los ítems de auto-observación correspondientes a las variables de cada dimensión. El puntaje total obtenido, corresponde a la suma de puntajes de todos los ítems que el componente incorpora.

5. Asignación de puntajes en un ítem

La asignación de un puntaje al interior de los ítems es resultado de un análisis que lleva a cabo el equipo de personas que desarrolla el programa, e indican el nivel de complejidad en la manera en que se lleva a cabo ese proceso. Esta asignación de puntaje, sin embargo, no es arbitraria, sino que se basa en el examen de evidencias disponibles que sustentan esta decisión. En la fase de auditoría, es la evidencia disponible la que se observa respecto al avance logrado en la implementación de los planes de mejora.

Esa descripción de la evidencia en un ítem será la base de una clasificación, en una auto-observación por parte de los miembros del equipo, en cuatro niveles posibles de despliegue en ese ítem, que expresa grados diferenciados en la manera de estructurar el proceso: un nivel menor indica la incorporación de menos criterios que permitan ajuste y adaptación de la gestión el proceso que el ítem señala. Los niveles de mayor despliegue supone que un proceso se lleva a cabo de manera de aumentar la posibilidad de producir ajuste de los procesos a las necesidades de los usuarios al modo específico que las entiende la organización.

En una fase posterior, y sobre la base de la auto-observación reali-

zada, será el auditor quien contraste la evidencia provista y evalúe a qué nivel de despliegue en el ítem corresponde dicha evidencia. Es con esa información con la que asignará el puntaje efectivamente obtenido en cada uno de los ítems.

6. El Sello de Calidad UC: niveles de certificación

El proceso de certificación bajo el modelo de gestión de calidad de programas sociales está orientado a la obtención de un “Sello a la Calidad Social UC”. Ese sello, que representa el respaldo de la Pontificia Universidad Católica de Chile al proceso de certificación, tiene cinco niveles que se refieren a niveles de calidad diferenciada.

El sistema contempla los siguientes niveles de certificación:

Nombre del Sello	Desde	Hasta	Años de certificación
Básico	1	203	1 año
Básico Avanzado	204	354	2 años
Medio	356	570	3 años
Medio Avanzado	571	880	4 años
Superior	881	1000	5 años

Como se expresa en la tabla, el sello que se obtiene en función del puntaje que el programa alcanza en el proceso de auditoría.

7. Sobre la vigencia de los Sellos de calidad UC

Cada uno de los Sellos de Calidad UC que se otorgan a través del sistema de gestión de calidad de programas sociales tienen una duración determinada. Si un programa desea mantener en vigencia su sello, o postular a un sello mayor, deberá realizar un nuevo proceso de certificación (auditoría, revisión del panel de expertos y resolución del consejo de certificación).

A continuación se presentan los sellos y la duración correspondiente a cada uno:

Sello	Duración
Básico	1 año
Básico avanzado	2 años
Medio	3 años
Medio avanzado	4 años
Superior	5 años

8. Programas que pueden acogerse a la certificación

Se pueden incorporar al sistema todos los programas sociales, privados o públicos, que tienen como propósito ofrecer servicios sociales o prestaciones a grupos desfavorecidos, expuestos o en diversos tipos de exclusión, discriminaciones, vulnerabilidades de derechos, carencias de oportunidades o en situación de pobreza. También las organizaciones orientadas a articular actividades de voluntariado y filantropía.

No se considera certificar la calidad de programas enmarcados en actividades del ámbito de la salud y de la educación, puesto que en ellos ya se dispone de sistemas de acreditación y certificación.

9. Requisitos que deben cumplir los programas

Para incorporarse al sistema de certificación, el programa, no la organización que lo contiene, debe tener al menos dos años de existencia continua de una operación verificable que haya sido realizada.

Para todos los programas, hay cinco situaciones que el CEES-UC considera condiciones de exclusión para que se incorporen al sistema de certificación, o para mantenerse en alguna de sus fases, si ya se han incorporado al proceso de certificación:

- a) Falta de compromiso de la Organización. Es decir, la sustentabilidad del programa no está garantizada.
- b) Vulneraciones graves a los derechos de usuarios o trabajadores del programa.
- c) Irregularidades financieras.
- d) Alto porcentaje de rotación de miembros de la organización y del programa.

- e) Visión del programa que atente contra un enfoque de Derechos humanos.

10. Sistema de Información y difusión pública

El sistema de certificación es público, por lo que la incorporación, las fases en que se encuentra el programa y los resultados son difundidos de manera amplia al público interesado a través de diversas herramientas (página web del sistema de gestión de calidad, boletines informativos del sistema, etc.).

PARTE III: FASES Y ACTORES DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES

El modelo antes descrito sienta las bases de un **Sistema de Gestión de Calidad**, que se constituye como una serie de instancias y procesos que guían e incentivan a los programas sociales estratégicamente en el objetivo de mejora continua de la gestión, teniendo como horizonte la oferta de servicios de calidad para los usuarios y usuarias.

1. Fases de la certificación

El proceso principal que contempla este sistema es la certificación de calidad de los programas sociales. Sus fases se detallan a continuación:

(1) Fase de incorporación

- **Actividad.**

La dirección del programa, en su instancia más alta, presenta su solicitud de incorporación al sistema, tras la firma por parte de la más alta dirección del compromiso solemne y formal de incorporación y de permanencia en el programa.

- **Propósito.**

Incorporar al programa al sistema, comprometerse con las actividades y recursos necesarios para llevarlo a cabo.

- **Resultado:**

Divulgación pública de que el programa se ha incorporado al sistema.

(2) Fase de auto-observación de procesos y diseño del plan de mejoras

■ Actividad

En esta fase la organización o el programa realiza la auto-observación con protocolos de apoyo y literatura asociada a los aspectos fundamentales del proyecto. Pueden también recibir orientación especializada por parte de consultores del modelo acreditados, que van facilitando, orientando y acompañando el proceso de análisis y planteamiento de las mejoras que se desprenden del análisis.

■ Propósito

El propósito de esta fase, es que el programa identifique y reflexione sobre la forma en que está realizando ciertos procesos o sobre la posibilidad de establecerlos como nuevas rutinas en la organización, así como fijar un rumbo de progreso de esos procesos con el fin de diseñar un plan de mejora. Con ello se busca aumentar la calidad de los servicios que reciben las usuarias y usuarios. La consultoría provee los insumos para esta tarea en base al conocimiento acumulado en estas materias, con experiencias de relevancia nacional e internacional.

■ Producto o resultado.

En esta fase participan la mayor cantidad de personas que trabajan en el programa. En torno a un protocolo, o protocolo de auto-observación, se analiza el estado de cada variable en el momento actual, se aporta la evidencia correspondiente al estado en que se encuentran, y se reflexiona respecto del estado deseado en que ese proceso pudiera llevarse a cabo con un esfuerzo de mejora del programa. Esta reflexión sienta las bases de la elaboración del informe de auto-observación y de los planes de mejora que resultan en la consolidación de las proyecciones del programa en un horizonte de mejora continua.

Este plan de mejora cuenta con los siguientes aspectos:

- Definición de nuevos estándares en los procesos. Definición

de estándares de Calidad, elaboración de indicadores de contenido y de proceso y formulación de la evidencia auditable respecto de la adopción de nuevos estándares.

- Implementación de Estándares Operativos. Formulación de cronogramas auditables de implementación de procedimientos.
- Formación de instancias que asegure Sustentabilidad de Estándares Operativos. Se espera que cada programa desarrolle ciertos dispositivos internos de administración *ad hoc* de la calidad. Esto permitirá que este proceso sea el inicio (pero no el fin) del desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo, a la que se propende de manera institucionalizada. Esta instancia puede asumir diversas formas, pero tiene por objetivo acoger y compendiar la reflexión que los actores de los programas hacen sobre el estado y futuro de sus procesos.

El Plan de mejoras así diseñado, cuenta con indicadores de verificación, plazos y resultados esperados.

(3) Fase de implementación del plan de mejora

■ Actividad

La organización o el programa implementan los cambios necesarios, refuerzan las fortalezas identificadas, y va tomando las decisiones necesarias para alcanzar el estado esbozado en el plan de mejora.

■ Propósito

Mejorar la calidad de los servicios y de los procesos desempeñados por el programa o la organización.

■ Producto o resultado

El plan de mejoras se ejecuta y lleva a cabo, a través de las decisiones y el funcionamiento regular del programa. De este nuevo funcionamiento debe registrarse evidencia que sea auditable en el proceso de auditoría posterior.

(4) Fase de Validación del Plan de Mejoras

■ Actividad

El programa revisa el avance de la ejecución de su plan de mejoras, establece su concordancia y da cuenta de las modificaciones introducidas en su ejecución.

■ Propósito.

El programa debe establecer si ha cumplido con los plazos y contenidos de su plan de mejoras.

■ Resultado.

Solicitud ante el CEES-UC-UC para iniciar el proceso de auditoría. Como primer paso de esta solicitud, deberá presentarse ante el CEES-UC-UC una copia del informe de auto-observación y otra del plan de mejoras. Respecto de estos documentos el CEES-UC-UC **verifica requisitos mínimos del sistema administrativo** y no se pronuncia sobre la calidad de los mismos. Si estos requisitos están en regla, **se firma acuerdo de presentación a auditoría, que está constituido por un contrato solemne** por el cual la Agencia de calidad UC asigna un auditor

(5) Fase de Auditoría

■ Actividad

El programa es auditado sobre la base de los protocolos de auto-observación del sistema en torno a los cuatro componentes y sobre el plan de mejoras.

■ Propósito

Verificar y constatar que el programa se encuentra en un determinado nivel de funcionamiento en relación a los componentes clave del sistema, de esta forma, el programa da cuenta pública del estado en que se encuentran los procesos que lo constituyen.

(6) Fase de revisión por parte del Comité Técnico

El Comité Técnico está constituido por académicos de la PUC, que no pertenecen al CEES-UC y que corresponden a dos académicos de la Escuela de Psicología, dos de la Escuela de Trabajo Social y dos del Instituto de Sociología.

■ Actividad

El sistema contempla una instancia de revisión por un comité técnico conformado por académicos, expertos de las Ciencias Sociales, todos docentes de la Pontificia Universidad Católica de Chile y que no sean integrantes del CEES-UC, que evalúan los informes de auditoría y emiten una resolución acerca de este en términos de sus requisitos. Este Consejo está conformado por seis miembros, y basta la presencia de tres de ellos para llevar a cabo la sesión de revisión de antecedentes de auditoría antes descrita. El Comité Técnico estará conformado además, por el director Ejecutivo del CEES-UC, en su calidad de miembro de la Agencia de Certificación y puede participar el Secretario Ejecutivo de la misma, ambos presentando la información relevante de la auditoría, con voz, pero sin voto.

■ Propósito

Hacer un análisis técnico del informe de auditoría para recomendar al Consejo de Certificación de la PUC, una decisión de certificación de calidad.

■ Resultado.

Informe técnico de la auditoría realizada al programa, respecto del estado en que se encuentra en torno al sistema de gestión de calidad.

(7) Fase de certificación

■ Actividad

El Consejo de Certificación de Calidad de Programas Sociales UC,

que otorga el Sello de Calidad UC a los programas sociales analiza el informe del Comité Técnico pudiendo acudir a revisión de los antecedentes aportados por la auditoría en caso de considerarlo necesario.

El Consejo está integrado por las siguientes personas (o cargos):

- El Pro Rector de la Universidad
- El Director del Centro de Políticas Públicas UC
- El Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

Dos académicos nombrados por el comité directivo de la Agencia y que no tengan relación con el CEES-UC.

2. Actores en el sistema de gestión de calidad de programas sociales

Este sistema de gestión de calidad contempla la participación de diversos actores e instancias que conforman el proceso de certificación. A través de estos actores, se pretende velar por la validez y calidad del proceso, puesto que se considera de máxima relevancia dotarle de la legitimidad, el sustento académico y la ecuanimidad que tiene todo proceso de certificación de Sello de Calidad que la Pontificia Universidad Católica de Chile otorga.

Los actores e instancias que configuran este sistema de gestión son los siguientes:

a) Consultores: Los consultores son profesionales especializados en este modelo de gestión, que cumplen la función de guiar o apoyar el proceso de auto-observación de los programas en base a los componentes del modelo y de fijación de los planes de mejora. El sistema de gestión contará con la participación de consultores que se han especializado a través de un diplomado que el Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios-UC dicta con tal objeto. Cabe señalar que existirá un listado de consultores acreditados por la PUC, que pueden funcionar tanto al interior del CEES-UC-UC

como con independencia de la Universidad y constituir sus propias consultoras ofreciendo este servicio.

b) Agencia de certificación de Calidad UC: esta agencia es una instancia que se hace responsable del proceso de certificación, desde la provisión de auditores y auditorías, la revisión de estos procesos y la asignación de los sellos a los programas que postulan a la certificación. Esta agencia está conformada por los siguientes actores:

i. EL CONSEJO PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LA PUC, que administra el Sello de Calidad UC para programas sociales y que otorga los diversos niveles y plazos de certificación a los programas. Este consejo está conformado por altas autoridades de la PUC, como lo son el Rector, el Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, el Director del Centro de Políticas Públicas y dos académicos titulares con amplia trayectoria y renombre. Además se integra el Director Ejecutivo del CEES-UC como Secretario Ejecutivo del Consejo, sin derecho a voto. Las responsabilidades entregadas a los miembros del Consejo son:

- Sesionar las veces que sea necesario según los requerimientos para su funcionamiento. Basta la presencia de tres miembros del Consejo para validar la sesión y sus resultados.
- En las sesiones del Consejo se oír la relación que haga el director ejecutivo del CEES-UC- UC, en su calidad de Director ejecutivo de la Agencia, respecto de los méritos con los que se presentan los programas sociales para postular a un certificado de calidad y el Sello UC correspondiente y presentando los resultados propuestos por el Comité Técnico.
- De acuerdo a los antecedentes presentados, los miembros del Consejo deberán decidir si el programa que postula a la certificación se encuentra en situación de recibir el certificado, y determinarán a qué certificado se hace acreedor. Asimismo deberán establecer el período por el cual el certificado otorgado tendrá

vigilancia. Con la comunicación de esa decisión finaliza el proceso de certificación.

ii. EL CEES-UC que administra y orienta la consultoría y aprueba los Planes de Mejora elaborados por los programas mediante la aplicación de las guías que incluye el modelo de certificación de calidad de la gestión de programas sociales. También administra la asignación de Auditores, formados expresamente al efecto, mediante el Diploma en Gestión de Calidad de Programas Sociales del CEES-UC-UC. Por otro lado, revisa y supervisa los procesos de auditoría aplicados a los planes de mejora. Y finalmente, vela en general, por la debida aplicación y uso de los distintos elementos que conforman dicho modelo de gestión de la calidad.

iii. AUDITORES formados mediante el Diploma en Gestión de Calidad de Programas Sociales del CEES-UC-UC, cuya labor es administrada como personal externo de la Facultad de Ciencias Sociales, asignados a los programas que se incorporan al proceso de certificación por el CEES-UC-UC. Los auditores y la labor de auditoría es solicitada a la agencia, quien envía los auditores.

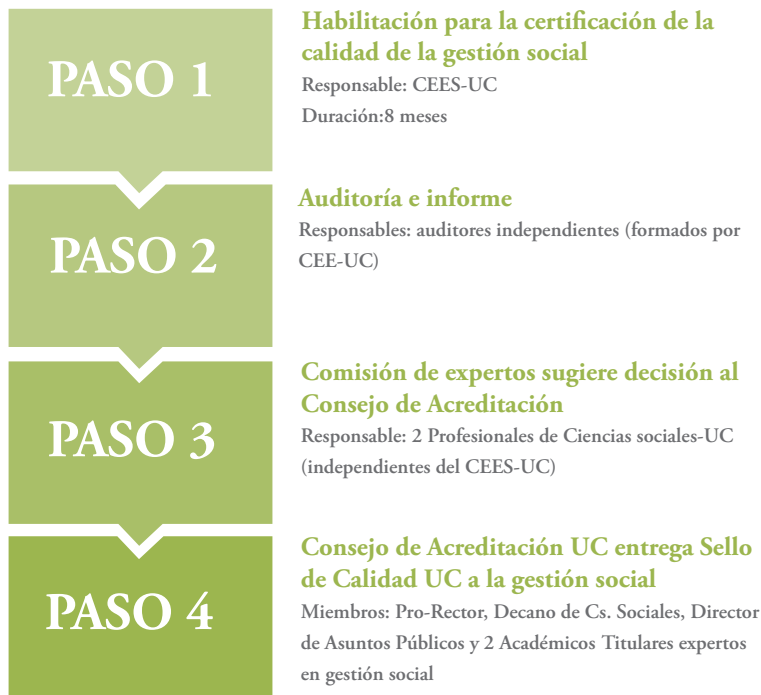
iv. EL DIRECTOR EJECUTIVO DEL CEES-UC que oficia como secretario ejecutivo del Consejo y del Comité Técnico, administra los procedimientos, plazos y el proceso de certificación, con derecho a voz y no a voto en las deliberaciones del Consejo y del Comité Técnico.

v. El Comité Técnico de la Facultad de Ciencias Sociales: Esta comisión de expertos está conformada por seis reconocidos académicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, además del Director Ejecutivo del CEES-UC como Secretario Ejecutivo del Consejo, sin derecho a voto. Los miembros de este consejo de expertos son los responsables de la revisión del informe emanado por el auditor de terreno (antes descrito), además de ser quienes presentan los resultados de ese informe frente al Consejo de acreditación con la respectiva recomendación respecto del tipo de certificado al cual

la organización puede aspirar.

vi. LA ADMINISTRACIÓN DE LA AGENCIA DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD UC. Esta se integrará por el Director Ejecutivo del CEES-UC-UC y por aquellos profesionales y apoyo administrativo que sea necesario para su buen funcionamiento.

GRÁFICA DE LAS FASES Y ACTORES EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES



III.

PROTOCOLO 2: MANUAL DE ELABORACION DE INFORME DE AUTO-OBSERVACION Y PLAN DE MEJORAS PARA EL SISTEMA DE CERTIFICACION DE LA CALIDAD DE LA GESTION DE PROGRAMAS SOCIALES.

PARTE I: INTRODUCCION

Esta guía tiene por objetivo orientar a los programas en los pasos a seguir para la elaboración del Informe de Auto-observación y el Informe para la formulación del Plan de Mejoras. Estos informes son el resultado de un proceso de auto observación reflexivo que el programa realiza en el período máximo de un año, en el que convoca a los equipos de trabajo del programa y donde se compromete formalmente a participar de la certificación.

La auto observación y el plan de mejoras surgen a partir de un proceso activo de reflexión en torno a los cuatro componentes del modelo de certificación de calidad, que son: Capacidad Organizacional, Intervención Social, Gestión de Equipos de Trabajo y Gestión de Información.

El proceso de auto observación y confección del plan de mejora requiere conocer el modelo de gestión, que se encuentra descrito en la Guía N° 1, y aplicar los instrumentos de observación de los cuatros

componentes descritos en la Guía N° 3.

Una vez elaborados los informes, una copia deberá ser entregada al Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CEES-UC) y otra copia deberá permanecer -en formato impreso- en el programa, para ser usado en el proceso de auditoría como parte de la certificación de calidad del programa.

El proceso de certificación de calidad requiere que el programa entregue al CEES:

- Formulario del compromiso y de la organización que lo respalda (en Anexo).
- Ficha de la Organización y del Programa.
- Informe de auto -observación, con las cuatro guías, una por componente. Con el desarrollo de auto -observación por guía y una síntesis reflexiva de las mismas, así como un análisis de la relación entre los componentes y del proceso de auto- observación.
- Informe del Plan de Mejoras, su fundamentación e implementación, como también el análisis del proceso de elaboración y de monitoreo del mismo.

El programa hará entrega de dicha documentación al CEES-UC, acompañándolo de un formulario que indicará fechas y material entregado.

FORMULARIO 1: ACTA DE ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL INICIO DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Productos	Fecha de entrega a CEES-UC
Ficha de Presentación de la organización y del programa	
Informe de Auto Observación	
Cuatro guías de auto observación con desarrollo de auto observación por guía, mencionando las evidencias a ser entregadas durante el proceso de auditoría.	
Síntesis reflexiva por componente	
Análisis de la relación entre componentes	
Análisis del proceso de auto observación	
Plan de Mejoras	
Diseño del Plan de Mejoras	
Fundamentación del Plan de Mejoras	
Análisis del proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras	
Implementación y monitoreo del Plan de Mejoras	
Firma Programa:	
Firma CEES-UC:	

FICHA DE PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PROGRAMA

Como parte del proceso de incorporación al proceso de certificación de calidad de programas sociales, es necesario contar con una descripción de la Organización y del proyecto, que permita contar con información general, de manera de poder conocer en términos generales la organización de la cual depende el programa y al programa mismo.

Esta ficha tiene que contener al menos la siguiente información.

Nombre de la Institución:	Cargos
Nombre del programa:	Cargos
Localización	
Cantidad de Personas que trabajan en el programa	
Responsable del Programa	
Localización del Programa	
Número de usuarios que atiende	
Descripción de los usuarios	
Objetivos del programa	
Breve descripción de la historia del programa (y de la institución si es relevante)	
Otros aspectos que el programa considera relevante incluir	

PARTE II: INFORME DE AUTO-OBSERVACIÓN Y PLAN DE MEJORAS

1. Informe de Auto-observación

En esta etapa se espera que el programa desarrolle la auto-observación de los componentes del modelo, en base a la aplicación reflexiva de las guías, analizando sus propios procesos, así como también las oportunidades de mejora utilizando para ello la Guía N° 3. En el informe, el programa deberá entregar los resultados de la aplicación de las cuatro guías de auto observación.

Para la realización de esta parte del informe, el programa deberá entregar:

1.1 Las cuatro guías

Respondiendo a la totalidad de los ítems, estableciendo qué evidencia será puesta a disposición del auditor en la etapa de auditoría para la certificación de calidad del programa. La respuesta a cada ítem no sólo debe contemplar la calificación del programa en las categorías A, B, C o D (como lo muestra el encabezado en Tabla 1), sino que también debe considerar el “Desarrollo de la Auto Observación del Programa”, como lo indica la Tabla 2:

TABLA 1: ENCABEZADO MATRIZ GUÍA DE AUTO-OBSERVACIÓN

Dimensión N°: Incorporar nombre de la Dimensión	
N°	
Variable	
Ítem	
A	
B	
C	
D	
Evidencias	

Después de cada ítem, incluya la fundamentación de su respuesta, según lo descrito en la tabla 2.

Tabla 2: Desarrollo de la Auto Observación del Programa
<p>Describa y fundamente su respuesta, efectuando un análisis de la situación del programa frente a las alternativas señaladas</p>
<p>Registre sus resultados, señalando los disensos y sus razones.</p>
<p>Señale claramente la evidencia que presentará para dar consistencia a su respuesta</p>
<p>Otras observaciones que crea pertinente para el proceso de certificación</p>

1.2 Síntesis reflexiva de cada uno de los cuatro componentes por separado.

A partir de lo indicado en el punto número 1, es decir, el Informe de Auto-observación, elaborar una síntesis reflexiva de cada uno de los cuatro componentes. Ella debe contener una observación de los principales resultados de cada componente y sus nudos críticos, tal como lo señala la Tabla 3, la que se completará para cada uno de los componentes

TABLA 3: SÍNTESIS REFLEXIVA POR COMPONENTE.

Componente
.....
.....
.....
.....
.....

1.3 Análisis conjunto de la relación entre dichos componentes

Utilizando como base el punto anterior, se espera que los programas realicen un análisis de la relación que tienen los componentes entre sí y como se vinculan , utilizando para ello el formato de la Tabla 4.

TABLA 4: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE COMPONENTES

Análisis de la relación entre componentes:
.....
.....
.....
.....
.....

1.4 Análisis del proceso de auto observación

Aquí se espera que el programa describa y analice críticamente su propio proceso de auto observación detallando las actividades llevadas a cabo, los recursos y participantes involucrados, como también los facilitadores y obstaculizadores enfrentados durante este proceso. Para la realización de esta parte del informe, el programa deberá elaborar un análisis que al menos incluya los siguientes aspectos:

- a) Participantes, criterios ocupados para incorporarlos y en qué actividades y etapas del proceso se involucraron.
- b) Apoyos externos recibidos en el proceso de auto observación (expertos, consultores, recursos). Señalar los criterios ocupados para recibir el apoyo. Evaluar el aporte de dicho apoyo recibido.

- c) Actividades realizadas, descripción, periodicidad.
- d) Aprendizajes y desafíos del proceso de auto observación, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
- e) Disensos generados y forma de abordarlos.
- f) Actividades de negociación realizadas con la organización.
- g) Comentarios y observaciones relevantes.

Para realizar el análisis del proceso de auto observación, el programa deberá utilizar el formato contenido en la Tabla 5.

2. Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras es un documento escrito que el programa confecciona para planificar y organizar los cambios que considera relevante efectuar en la operación del programa, con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia de su gestión. Es por tanto, una herramienta que servirá para orientar y programar las acciones de mejora de la calidad de la gestión del programa.

En vista de la importancia que tiene para el Sistema de Certificación, es necesario que el Plan de Mejoras sea socializado, y por tanto, conocido por las personas que trabajan en el programa, y también sea conocido por los directivos de la organización. Es preciso entonces, programar las actividades de socialización y difusión del Plan de Mejoras en la organización y programa.

El Plan de Mejoras es un producto coherente con los resultados del proceso de auto-observación. Se confecciona en base a la auto-observación previamente realizada por el programa a través de la aplicación de las guías y elaboración del Informe de Auto Observación.

Las principales características que deben considerar las acciones contenidas en el Plan de Mejoras son:

Tabla 5: Análisis del proceso de auto observación

Señale quiénes participaron del proceso de auto observación, los criterios utilizados para incorporarlos. Indique en qué actividades y etapas del proceso se involucraron

Señale si recibió apoyos externos en el proceso de auto observación (expertos, consultor, recursos), el criterio para decidir la pertinencia o no del apoyo. Describa cuáles fueron y evalúe el aporte de dicho apoyo

Describa las actividades realizadas para la auto observación y señale su periodicidad.

Identifique los aprendizajes y los desafíos enfrentados en el proceso de auto observación, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.

Describa los disensos generados durante el proceso de auto observación y la forma en la que éstos fueron abordados

Refiérase a las actividades realizadas en conjunto y/o que requirieron algún tipo de negociación o participación de las autoridad de la organización para el proceso de auto observación

Comentarios y observaciones que considere relevante mencionar

- Estar asociadas a los componentes críticos del modelo de gestión de calidad: dado que el modelo de gestión de calidad ha definido cuatro áreas críticas, el plan de mejora debe definir procesos o herramientas a mejorar o a crear que se encuentren en el ámbito de estos cuatro componentes. Eso quiere decir que si bien es posible y deseable que el programa implemente mejoras en otras áreas relevantes para la organización, sólo las asociadas a los componentes críticos del modelo serán la base de la auditoría que da lugar al nivel de calidad certificado.
- Ser posibles de realizar en un plazo determinado: cada uno de los elementos del plan de mejora del programa debe poder implementarse en un plazo definido, que tiene como hito final la presentación del programa a un proceso de auditoría externa. Este proceso tiene por fin el verificar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos a través del plan de mejoras declarado. Este criterio alude a la necesidad de plantearse metas realistas, factibles y plausibles, asumiendo que el tiempo en que el plan debe implementarse es un criterio relevante al priorizar y definir qué mejoras escoger dentro de una amplia gama de posibilidades.
- Generar evidencias: dado que el modelo de gestión de calidad de programas sociales encuentra su sentido en un sistema de información público, cada mejora que el programa sea capaz de implementar debe contar con evidencias auditables. Esto significa que instancias externas al programa (un auditor) deben ser capaces de observarlas en su materialidad y trazabilidad.

El criterio de materialidad se refiere a la generación de evidencia física o digital del cumplimiento de un determinado estándar en un proceso, o de la creación de un proceso o herramienta de trabajo. Por ejemplo, si se ha comprometido analizar casos más complejos en un grupo de trabajo, es necesario dejar registro de la asistencia y de

los elementos decididos o acordados en esas reuniones de trabajo. Es importante enfatizar que ese registro encuentra sentido en la posibilidad de consultar a los asistentes sobre las decisiones asumidas o para acudir a consultar el material generado cuando el paso del tiempo lo haga necesario. No tiene sentido si implica la creación de más documentación que, como muchas otras, nunca más vuelven a ser utilizados por las personas que trabajan en estos programas.

La segunda característica, la trazabilidad de la evidencia, se refiere a la posibilidad de aportar evidencia concreta de los distintos pasos o subprocesos que debían cumplirse para que la implementación de la mejora se lleve a cabo. Con ello, tanto el auditor, pero principalmente el personal que trabaja en el programa, pueden determinar en qué fase de un proceso se ha incurrido en acierto o en error, pudiendo así llevar a cabo correcciones o aportar a que en el futuro esos nuevos procesos o herramientas sean replicables.

2.1 Diseño del Plan de Mejoras

- a)** El diseño del Plan de Mejoras se realiza en base a una matriz (Tabla 6), que contiene los siguientes aspectos:
- b)** Nombre del componente del Modelo al que corresponden las acciones de mejora, indicando si corresponde a la gestión de la capacidad organizacional, gestión de la intervención social, gestión de los equipos de trabajo o gestión de la información.
- c)** Nombre de la dimensión del componente al que corresponden las acciones de mejora, de acuerdo a las dimensiones contenidas en la guía número 3.
- d)** Objetivo(s) de mejora, orientado a describir el resultado esperado de la mejora del programa.
- e)** Acciones de mejora, identificando claramente las acciones necesarias de llevar a cabo por parte del programa.
- f)** Evidencias de la mejora que podrán ser observadas para determinar en qué medida se logró la implementación de las

acciones incluidas en el plan de mejoras.

- g) Responsables de la implementación de las acciones y logro de los objetivos. Pueden ser equipos o personas.
- h) Tiempo destinado para la implementación de las acciones, en cuanto a días, semanas o meses, el programa lo puede presentar como una Carta Gantt (ver Tabla 8).
- i) Recursos necesarios para implementar la mejora: financieros, humanos, materiales, etc.

Se debe repetir la matriz tantas veces como componentes sean contemplados para la elaboración del Plan de Mejoras.

Tabla 6: Matriz para el diseño del Plan de Mejoras

Participantes:

Fecha:

Componente
Dimensión del componente
Objetivo de mejora
Acciones de mejora
Evidencias de la mejora
Responsables
Tiempo
Recursos

2.2 Fundamentación del Plan de Mejoras

Es preciso señalar que no es suficiente con el llenado de la matriz. También es necesario exponer la fundamentación acerca de la relevancia de las acciones de mejora. La relevancia de la acción propuesta, se consigue con una comparación de la importancia de esta acción en relación con otras acciones posibles. Es decir, al programa le deben quedar claras las razones para optar y seleccionar esta acción de entre las demás que son posibles. Cada acción seleccionada debe ser vista como un elemento clave para el diseño general del plan de mejora,

que debe resultar adecuadamente coordinado con los resultados de la auto-observación. La fundamentación de las acciones se realiza completando el siguiente cuadro:

Tabla 7: Fundamentación de las acciones de mejora

Nota: la relevancia se puede incluir en la matriz del plan de mejoras

Acciones de mejora	Relevancia
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Adicionalmente, el programa puede elaborar una Carta Gantt para programar la implementación de las acciones de mejora en función del tiempo disponible. De esta manera, se recomienda utilizar el siguiente formato:

Tabla 8: Carta Gantt del Plan de Mejoras

Actividades de mejora	Unidad temporal (día, mes, año)						
	1	2	3	4	5	6	7
.....							
.....							
.....							
.....							

Nota: las tablas N° 7 y 8 pueden agregarse a la tabla N° 6 del plan de mejoras.

2.3 Análisis del proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras

En esta etapa se espera que el programa describa y analice críticamente el proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras, detallando las actividades llevadas a cabo, los recursos y participantes involucrados, como también los facilitadores y obstáculos enfrentados durante este proceso. Para la realización de

esta parte del informe, el programa deberá elaborar un análisis que al menos incluya los siguientes aspectos:

- a) Participantes, criterios ocupados para incorporarlos y en qué actividades y etapas del proceso se involucraron.
- b) Apoyos externos recibidos en el proceso de auto- observación (expertos, consultores, recursos). Señalar los criterios ocupados para recibir el apoyo. Evaluar el aporte de dicho apoyo recibido.
- c) Actividades realizadas, descripción, periodicidad.
- d) Aprendizajes y desafíos del proceso de auto- observación, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
- e) Disensos generados y forma de abordarlos.
- f) Actividades de negociación realizadas con la organización.
- g) Comentarios y observaciones relevantes.

El programa deberá utilizar el formulario contenido en la Tabla 9 para realizar el análisis del proceso de elaboración del plan de mejoras.

2.4 Implementación y monitoreo del Plan de Mejoras

La implementación del plan de mejoras depende de los plazos que se fije la organización en conjunto con el programa. En todo caso, ese plazo no debe exceder de un año calendario, desde que se presenta al CEES el formulario del compromiso del Programa y de la Organización y del Acta de entrega de la documentación para el inicio del proceso de certificación. Sin embargo, no debe tener una extensión excesiva, ya que no hay que perder de vista que un sistema de mejoramiento continuo, avanza por ajustes incrementales, de modo que produzca versiones mejoradas de diversos aspectos del programa.

Por tanto, no se trata de lograr en cada plan de mejoras un ajuste total y definitivo. Más bien, se orienta a poner en marcha un proceso sostenible de mejora continua incorporado en las rutinas del programa.

Tabla 9: Análisis del proceso elaboración del plan de mejoras

Señale quiénes participaron del proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras y los criterios utilizados para incorporarlos. Indique en qué actividades y etapas del proceso se involucraron

Señale si recibió apoyos externos en el proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras, el criterio para decidir la pertinencia o no del apoyo. Describa cuáles fueron y evalúe el aporte de dicho apoyo

Describa las actividades realizadas para la elaboración e implementación del plan de mejoras

Identifique los aprendizajes y los desafíos enfrentados en el proceso elaboración del plan de mejoras, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.

Describa los disensos generados durante el proceso elaboración e implementación del plan de mejoras y la forma en la que éstos fueron abordados

Refiérase a las actividades realizadas en conjunto y/o que requirieron algún tipo de negociación o participación de las autoridades de la organización para el proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras

Comentarios y observaciones que considere relevante mencionar

Una vez completada la fase de implementación del plan de mejoras, el programa debe solicitar una auditoría en un plazo máximo de un año, para continuar con el proceso de certificación de calidad.

Es fundamental que durante la implementación del plan de mejoras, se lleve a cabo un proceso de monitoreo, orientado a evaluar el correcto desarrollo de las acciones de mejora, especialmente en función del cumplimiento de los tiempos previamente asignados. La aplicación del monitoreo en forma periódica, contribuye al éxito de la implementación del plan. Para esto se sugiere utilizar la ficha contenida en la Tabla 10.

Tabla 10: Programación del monitoreo de la implementación del Plan de Mejora

Registro del monitoreo implementación plan de mejoras
Fecha: _____
Nombre de quién completa el registro: _____
Actividades de de mejora
Tiempo asignado en programación
Grado de cumplimiento: al día / atraso leve / atraso grave
Razones de retraso (si es que lo hubiere)
Tiempo de reprogramación (si es que fuese necesario)
Actividad reprogramada (si es que fuese necesario)

PARTE III: ANEXO: FORMULARIO DE COMPROMISO DEL PROGRAMA Y ORGANIZACIÓN

El Programa _____ declara su compromiso con el Sistema de Certificación de Calidad CEES-UC y su voluntad para iniciar y finalizar las etapas contempladas en el Sistema. Nombra como responsable del proceso de certificación a _____ quién se hará responsable de cumplir con las exigencias del Sistema.

El Programa declara conocer que los resultados del proceso de certificación son públicos y sus resultados serán difundidos a través de distintos medios. Al mismo tiempo, declara cumplir con el requisito de ingreso al Sistema, el cual es que *el programa tenga al menos dos años de existencia continua*. También declara no presentar ninguna de las condiciones de exclusión del Sistema, las que son:

- Falta de compromiso de la organización
- Vulneraciones graves a los derechos de usuarios o trabajadores del programa.
- Irregularidades financieras.
- Alto porcentaje de rotación no planificada de miembros de la organización y del programa.
- Visión del programa que atente contra un enfoque de derechos.

Firman en 4 copias de este ejemplar: el Director Ejecutivo de la Organización, el Director del Programa y el Director Ejecutivo del CEES, responsable del programa ante la Agencia de Certificación UC.

Santiago, ___ de de 20.....

IV.

PROTOCOLO 3: EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES

■ PARTE I: INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el protocolo del modelo de gestión de calidad para programas sociales. En él encontrarán las 100 preguntas para la auto-observación de los programas sociales. Ellas se dividen en cuatro componentes: gestión de la capacidad organizacional, gestión de la de intervención social, gestión de equipos y gestión de la información.

En cada pregunta hay una serie de posibilidades que involucran una situación escalonada de atributos. Con ella el programa puede analizar cuál es la que mejor responde a su realidad actual y sobre todo, cuales son las evidencias que podría aportar para su demostración. Una cuestión clave a entender, es que este modelo funciona procedimentalmente, es decir, no busca prescribir contenidos a los programas (en esto se diferencia de las normas ISO), sino indicar variables y procedimientos en los que, de acuerdo a la naturaleza y sentido del programa, se busquen los mejores contenidos.

Con ello se obtiene una visión de conjunto que puede aportar tanto a la toma de decisiones, como al *timing para realizar ajustes y monitorear mejor el proceso*. *El objetivo es que al tener una mejor observación del programa, este pueda concretar un incremento de su calidad, a través de un sistema de mejoramiento continuo.*

PARTE II: GESTIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Este componente aborda la capacidad organizacional, cuya función principal está referida a la toma de decisiones de manera informada, a la implementación de estas decisiones y a la capacidad para evaluarlas y corregirlas por el programa y, en aquellos aspectos pertinentes, por la organización que lo contiene. Se diferencia de la administración que se centra en los recursos ya disponibles, puesto que la capacidad organizacional refiere a la obtención de nuevos recursos y las formas de usarlos de la manera más efectiva.

La capacidad organizacional hace referencia a las aptitudes, recursos y su disposición y ordenamiento, para desempeñar las operaciones del programa, las estructuras que hacen posible la coordinación necesaria y los procesos que orientan la actividad de los trabajadores hacia la cooperación. La capacidad organizacional surge de las competencias individuales que se desempeñan como rutinas de trabajo, que al ser coordinadas e imbricadas con las rutinas de los demás integrantes del equipo o programa, pueden ser estabilizadas como capacidades propias de la organización. Esa estabilización implica la transformación de competencias y saberes individuales en dispositivos (protocolos, guías de acción, manuales de operación y similares) que permiten regular la conducta de los miembros y orientar sus esfuerzos hacia los propósitos del programa. En una variedad de formas, corresponde a la capacidad del programa de desempeñar sus actividades aún cuando cambian sus integrantes.

Este componente del Modelo de Calidad incorpora las siguientes dimensiones, variables, preguntas y puntaje:

Dimensiones

1 Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

Variables: 1.1 Planificación, control y supervisión financiera.
1.2 Planificación de recursos materiales e infraestructura.

Preguntas: 1 -5 / 6- 8

Puntaje componente: 80 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

2 Gestión Estratégica

Variables: 2.2 Planificación Estratégica
2.2 Liderazgo Estratégico

Preguntas: 9- 11 / 12-15

Puntaje componente: 70 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

3 Gestión y administración de Personas

Variables: 3.1 Planificación de personas
3.2 Dotación de personas
3.3 Desarrollo de personas
3.4 Administración del personas
3.5 Evaluación de los recursos humanos y recompensas.
4.2 Análisis

Preguntas: 16-17 / 18 / 19-20 / 21-22 / 23-25

Puntaje componente: 100 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

4 Gestión de Redes

Variables: 4.1 Enfoque de redes
4.2 Mantenimiento de redes.
4.3 Efectividad de los vínculos

Preguntas: 26-27 / 28 / 29-30

Puntaje componente: 50 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

A continuación se describen conceptualmente cada uno de ellos y posteriormente se presentan los distintos aspectos (variables) a ser parte del espacio de auto observación del programa para su proceso de certificación.

■ DIMENSIÓN

1. Gestión de Recursos Financieros, materiales y tecnológicos

Considera: la planificación financiera y la capacidad de la organización/programa de pronosticar las necesidades monetarias futuras; la supervisión financiera, que comprende la elaboración y creación de informes oportunos de modo que los directivos o profesionales responsables puedan tomar decisiones financieras de manera pertinente; y la planificación de recursos materiales, infraestructura y tecnología, que se refiere a la detección de las necesidades y planificación de las condiciones básicas, como instalaciones y tecnología, que permiten que el trabajo de una organización y programa sea efectivo en el logro de sus objetivos y cumplimiento de sus propósitos.

Variables

1.1 Planificación, control y supervisión financiera

La planificación, el control y la supervisión financiera es la capacidad del programa de pronosticar sus futuras necesidades monetarias. La supervisión financiera es la capacidad de ejecutar de manera estable los procedimientos que permiten disponer de información periódica respecto de la situación financiera del programa, de modo de tomar decisiones sobre la base de información oportuna y válida. El control financiero es la capacidad de conocer el estado en que se encuentran las finanzas de la organización/programa.

1.2 Planificación y mantención de recursos materiales e infraestructura

Es la capacidad del programa de contar con procedimientos que permiten disponer de las condiciones básicas de instalaciones y tecnología y que estas condiciones se mantengan en funcionamiento para realizar el trabajo de la manera más efectiva.

■ DIMENSIÓN

2. Gestión estratégica

Es el proceso por el cual la dirección del programa conduce y evalúa su desempeño, con miras a desarrollarse y ser eficiente y contribuir a mantener una organización efectiva. Incluye los mecanismos de coordinación y prácticas de decisión derivadas de y orientadas a la Misión.

Variables

2.1 Planificación estratégica

Procedimientos que permiten disponer de una planificación estratégica, como una síntesis de aquello que el programa va a realizar para acercarse al cumplimiento de su propósito. Formulada con claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, según sus objetivos. Consiste también en procedimientos que permiten orientar la actividad generada como respuestas calculadas a los cambios del entorno, para disponer de guías en las decisiones de asignación de recursos que hacen posible que un programa y la organización logren sus metas estratégicas.

2.2 Liderazgo estratégico

Proceso por el cual la dirección del programa logra la aceptación de los miembros de sus lineamientos fundamentales, conduce y verifica el desempeño y elabora planes de acción específicos para orientarlo.

■ **DIMENSIÓN**

3. Gestión y administración de personas

Es el conjunto de procesos y procedimientos para la planificación y el control de los recursos humanos para asegurar que se satisfagan las necesidades de dotación y competencia de las personas de modo tal puedan trabajar para lograr las metas de la organización y del programa.

Variables

3.1 Planificación de Personal

Es la programación y organización de los procesos relacionados con la especificación de las necesidades de personal del programa.

3.2 Dotación de Personas

Son los procesos de gestión de la búsqueda, selección, reclutamiento y socialización de las personas para asegurar que posean los conocimientos, aptitudes, comportamientos y valores requeridos para satisfacer las necesidades del programa según sus características específicas.

3.3 Desarrollo de Personas

Son los procedimientos orientados a lograr la mejora del desempeño y el desarrollo de las potencialidades de las personas de acuerdo a las necesidades del programa.

3.4 Administración de Personas

Son los procedimientos relacionados con el cumplimiento de los aspectos de la legislación laboral y de seguridad en el trabajo que son atinentes al programa u organización.

3.5 Evaluación de los Recursos Humanos y Recompensas

Son los procedimientos que permiten realizar la evaluación de la contribución de cada miembro del personal para distribuir recom-

pensas (directas e indirectas, monetarias y no monetarias o simbólicas) dentro del marco de las reglamentaciones jurídicas y las capacidades de la organización.

■ DIMENSIÓN

4. Gestión de Redes

Las limitaciones propias de cualquier programa para hacerse cargo de todos los aspectos de la situación que caracteriza a sus usuarios, requiere, en muchos casos, pero no necesariamente en todos, disponer de vínculos externos con otras organizaciones y programas con los cuales puede colaborar para la resolución más integral de los problemas que encara. Incluye a otros actores en un entorno complejo donde operan programas y organizaciones tales como fundaciones, agencias gubernamentales, directorios, clientes, entre otros relevantes.

Variable

4.1 Enfoque de redes

Consiste en procedimientos de gestión que permiten visualizar al programa como parte de un conjunto superior de organizaciones con miras a la resolución de los problemas o situaciones del usuario.

4.2 Mantencion de Redes

Consiste en protocolos u otros dispositivos que guían la realización de acciones específicas orientadas a contar con y mantener redes.

4.3 Efectividad de los Vínculos

Observación que permite estimar la fuerza de los vínculos, el grado de compromiso y el ajuste mutuo de tipo operacional, tiempo dedicado, grado de formalización de relaciones con otras entidades con las que se procura colaborar para la resolución de problemas del usuario.

A continuación se presentan cada una de estas variables a ser observadas por el programa, con preguntas que guían este proceso y descripción de posibles estados de desarrollo del programa.

Dimensión N° 1: Gestión Financiera y De Recursos Materiales y Tecnológicos

N°1

VARIABLE 1.1 Planificación, control y supervisión financiera

ÍTEM ¿A través de qué procedimientos se identifican las necesidades de recursos financieros del programa?

A
0 - 1 No existen procedimientos formales para ello. El presupuesto se fija por criterios no vinculados a necesidades de ejecución del programa.

B
2 - 4 Existe un procedimiento para generar un presupuesto, pero éste genera un resultado incompleto o poco valorado/útil para el programa.
Puede haber procedimientos pero no son permanentes en que las necesidades del programa se ven sólo parcialmente reflejadas.

C
5 - 8 Existe un procedimiento estándar y estable para formular el presupuesto. El resultado de ese proceso es un presupuesto logrado en relación a los ítems que lo conforman, pero no necesariamente refleja aspectos que surja del análisis de necesidades del programa.

D
9 - 10 Existe un proceso de detección y análisis de necesidades amplio y complejo que da como resultado un set de partidas presupuestarias que refleja la operación del programa; éste constituye un proceso establecido y estandarizado.

POSIBLES EVIDENCIAS Planillas o documentos que reflejen el presupuesto.
Actas de reuniones o correos donde se observe el análisis presupuestario que lleva a cabo el programa.
Existencia de un balance.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°2

VARIABLE	1.1 Planificación, control y supervisión financiera
ÍTEM	¿Cómo se hace seguimiento y ajustes al presupuesto, de ser necesario?
A 0 - 1	No hay presupuesto o el presupuesto de un periodo no admite modificaciones, ni ajustes.
B 2 - 4	El presupuesto existe, admite modificaciones, pero no existe un conjunto de criterios que regulen las posibilidades de modificación ni criterios para definir montos.
C 5 - 8	Se admiten cambios, pero éstos se derivan de gastos ya ejecutados y no previstos (post facto) Los cambios al presupuesto derivan de revisiones periódicas mediante las cuales se observa el comportamiento presupuestario en base a ciertos criterios para aumento o reitemización.
D 9 - 10	Existe un procedimiento de revisión periódica establecido. Las modificaciones al presupuesto se realizan sobre la base de criterios, según procedimiento estándar, con límites definidos de montos.
POSIBLES EVIDENCIAS	Planillas o documentos que reflejen el presupuesto. Actas de reuniones o correos electrónicos donde se observe el análisis que lleva a cabo el programa. Planillas que reflejen revisiones o modificaciones del presupuesto. Sistema contable.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°3

VARIABLE	1.1 Planificación, control y supervisión financiera
ÍTEM	¿De qué manera se realiza seguimiento y ajustes al presupuesto de gastos del programa?
A 0 - 1	No se realiza seguimiento presupuestario.
B 2 - 4	En períodos establecidos, se analizan desviaciones, pero no se toman decisiones que faciliten la ejecución de las operaciones.
C 5 - 8	Se analizan desviaciones cuando ocurren, se toman providencias para ajustar las operaciones a lo presupuestado, aún a costa de los objetivos o metas del programa.
D 9 - 10	Periódicamente se analizan desviaciones, se busca explicarlas y se modifica la ejecución presupuestaria sin afectar significativamente las operaciones.
POSIBLES EVIDENCIAS	Planilla con información sobre desviaciones. Documentos que den cuenta de las decisiones sobre ajustes o reasignaciones.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°4

VARIABLE	1.1 Planificación, control y supervisión financiera
ÍTEM	¿Por qué medio se elaboran los flujos de fondos que el programa requiere?
A 0 - 1	Se asignan fondos según disponibilidad en caja, y requerimientos y según disponibilidad y afrontamiento de emergencias (no planificadas).
B 2 - 4	Hay una planificación del flujo de caja, pero no se opera en base a ella.
C 5 - 8	Alguna instancia (finanzas o gerencia) programa los flujos, los conoce el programa, ajusta su operación a la disponibilidad programada, pero no hay garantía de que los recursos estén realmente disponibles.
D 9 - 10	Se planifica el flujo de caja, es conocido por la dirección del programa, que puede solicitar modificaciones según requerimientos. La programación se cumple.
POSIBLES EVIDENCIAS	Planilla de flujos de caja programados y ejecutados y análisis de desviaciones. Otros documentos contables que den cuenta del flujo de caja.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°5

VARIABLE	1.1 Planificación, control y supervisión financiera
ÍTEM	¿Cómo es auditado en su funcionamiento financiero el programa?
A 0 - 1	No es auditado.
B 2 - 4	Existe una auditoría interna o institucional incipiente y las consecuencias no son claras.
C 5 - 8	Existe una auditoría interna con procedimientos claros, sin embargo la toma de decisiones a partir de sus resultados no siempre es consecuencia de esta. O las decisiones no se basan en ella.
D 9 - 10	Existe una auditoría financiera externa que es informada y sus resultados se traducen en decisiones en el programa
POSIBLES EVIDENCIAS	Informe de Auditoría externa.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°6

VARIABLE	1.2 Planificación y mantenimiento de recursos materiales e infraestructura
ÍTEM	¿A través de qué procedimiento el programa verifica el adecuado estado de los recursos materiales, equipos e infraestructura?
A 0 - 1	No existen procedimientos a través de los cuales se detecten necesidades o déficit de éste orden. Puede haber deficiencias por periodos prolongados sin que sean solucionadas o satisfechas.
B 2 - 4	Se responde sólo a las necesidades urgentes.
C 5 - 8	Los procedimientos responden a una lógica de reposición y reparación, no a una planificación y si responde a una planificación esta es incipiente, anualizada.
D 9 - 10	Existen procedimientos estandarizados, programados y previstos de mantención. La reparación y reposición se efectúan en base a un proceso de solicitud predefinido, y son efectuados por proveedores estables o encontrados a través de búsqueda y cotización. Existe un encargado de este proceso
POSIBLES EVIDENCIAS	Plan de mantención preventiva. Presupuesto de mantención Costos de mantención por ítem Si está externalizada la mantención, contratos.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°7

VARIABLE	1.2 Planificación y mantención de recursos materiales e infraestructura
ÍTEM	De qué manera se gestiona la tecnología (computadores, telefonía, redes, impresoras, equipos multimedia, etc.). ¿Son consideradas y analizadas las oportunidades o limitaciones para el desempeño del programa?
A 0 - 1	Las herramientas tecnológicas se toman como herramienta necesarias, pero no se gestiona su adquisición o mantención, pues no son prioridad presupuestaria. Los ítems de tecnología no tienen prioridad en la gestión de la organización ni para la inversión de recursos.
B 2 - 4	Se actúa reactivamente para adquirir tecnología.
C 5 - 8	Se dispone de un catastro de necesidades pero no tiene prioridad, ni existen iniciativas para suplirlas de manera consistente.
D 9 - 10	Existe un análisis de necesidades de tecnologías y de capacidades humanas para usarlas. Se orientan decisiones en base a ellos.
POSIBLES EVIDENCIAS	Plan de detección de necesidades de recursos tecnológicos. Presupuesto. Gastos efectivos.

Dimensión N° 1: Gestión financiera y de recursos materiales y tecnológicos

N°8

VARIABLE	1.2 Planificación y mantenimiento de recursos materiales e infraestructura
ÍTEM	¿Cómo se evalúa el nivel de tecnología que es necesario para llevar a cabo las funciones que el programa debe realizar?
A 0 - 1	No se evalúa.
B 2 - 4	Se ajustan los programas a las disponibilidades de tecnología. Ha existido evaluación pero es más bien esporádica y no regular ni uniforme, de estos aspectos.
C 5 - 8	Se reconoce las posibilidades o necesidades y se incluyen en planificaciones.
D 9 - 10	Existe una instancia establecida (comité o similar) que analiza las relaciones entre requerimientos de programas y tecnología disponible o faltante y resuelve el ajuste de la tecnología a los requerimientos del programa.
POSIBLES EVIDENCIAS	Plan de detección de necesidades de recursos tecnológicos. Presupuesto. Gastos efectivos.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°9

VARIABLE	2.1 Planificación estratégica
ÍTEM	¿De qué manera se asegura la organización que la planificación estratégica u otro tipo de planificación, permite guiar sus acciones hacia el cumplimiento de su misión y visión?
A 0 - 1	No hay planificación estratégica u otro tipo de planificación
B 2 - 4	Se realizan jornadas anuales con los equipos y gerencia.
C 5 - 8	El directorio o equivalente, tiene jornadas que incluyen a las jefaturas de equipos y gerencia de la organización. La planificación estratégica u otro tipo de planificación, se desarrolla a partir de la consideración de aspectos centrales que se derivan de la misión. Los procedimientos que determina, la definición de indicadores de proceso y de resultado del programa que están contenidos en la planificación.
D 9 - 10	Además de lo anterior, dispone de un comité de expertos o equivalente que analizan y hacen sugerencias (comité asesor externo). Los planes e indicadores tienen seguimiento periódicamente durante el año.
POSIBLES EVIDENCIAS	Existe documento con la Planificación anual, Planes de acción. Documentos con conclusiones de jornadas. Documentos de análisis de expertos y recomendaciones. Decisiones de modificación basadas en análisis de ejecución anterior.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°10

VARIABLE	2.1 Planificación estratégica
ÍTEM	¿De qué manera se consideran las condiciones del entorno, los requerimientos de los organismos mandantes y los proveedores en la planificación estratégica u otro tipo de planificación del programa?
A 0 - 1	Se reacciona a requerimientos explícitos. En determinada instancia de la organización/programa (indicar cuál), se recauda, analiza información sobre cambios anunciados por contrapartes relevantes.
B 2 - 4	Se recauda información y es analizada conjuntamente por una instancia o comité. Se dispone de un dispositivo que funciona con cierta regularidad para recaudar informaciones.
C 5 - 8	Se busca y recauda activamente información (tarea de algún puesto de trabajo), se analiza colectivamente. Se realizan previsiones de evolución futura y se adoptan decisiones que incorporen esta información en la PE u otro tipo de planificación.
D 9 - 10	Documentos y bases de datos o de información sobre los entornos relevantes.
POSIBLES EVIDENCIAS	Sesiones de trabajo con documentos que han elaborado en ellas. Cambios en PE u otro tipo de planificación que revelan estar informados acerca de entornos.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°11

VARIABLE **2.1 Planificación estratégica**

ÍTEM **¿Cómo se considera en la planificación estratégica u otro tipo de planificación del programa las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias?**

A No existe planificación estratégica, ni otro tipo de planificación
0 - 1 y si esta existe, no considera a los usuarios.

B Se conversa informal o formalmente con los usuarios y se les
2 - 4 indaga hacer de ellas.

C Se recogen opiniones de los integrantes en reuniones de trabajo
o coordinación, y se toman en cuenta en la formulación de la
PE u otro tipo de planificación.

D Existen procesos o dispositivos de comunicación que recogen
9 - 10 ordenadamente información sobre esas necesidades o expectativas,
que resguardan la posibilidad que el usuario exprese su parecer de
manera abierta y libre. Esas necesidades se analizan velando por el
rigor metodológico. Los elementos que surgen de esos análisis se
consideran como una premisa a considerar en la determinación de
cambios o continuidades respecto de prestaciones o el proceso por el
que se llevan a cabo que se detallan en la planificación estratégica.

POSIBLES EVIDENCIAS Documentos y bases de datos o de información sobre los entornos
relevantes.
Sesiones de trabajo con documentos que han elaborado en ellas.
Cambios en PE, u otro tipo de planificación que revelan estar
informados acerca de entornos.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°12

VARIABLE	2.2 Liderazgo estratégico
ÍTEM	¿A través de qué medios verifica la dirección del programa el cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico?
A 0 - 1	No hay metas explícitas y si las hay, no existe verificación de su cumplimiento.
B 2 - 4	Se da cuenta verbalmente de los logros en base a apreciaciones cualitativas de los equipos. Las metas son aproximadas e interpretables o ambiguas. Los planes de acción para alcanzar metas no están escritos o no tienen medios de verificación, monitoreo o seguimiento regular.
C 5 - 8	Se dispone de planes de trabajo con metas e indicadores, los responsables rinden cuenta anual de su cumplimiento y aportan datos como evidencia.
D 9 - 10	Se establecen metas explícitas, se dispone de sistema de reportes frecuentes sobre el avance en su logro, mediante datos organizados y sistemáticos.
POSIBLES EVIDENCIAS	Reportes. Plan anual de metas. Planillas de datos.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°13

VARIABLE	2.2 Liderazgo estratégico
ÍTEM	¿Mediante qué proceso se desarrollan planes de acción para alcanzar las metas definidas y enfocadas en el usuario?
A 0 - 1	No hay procesos y si hay planes de acción, estos no tienen relación con las metas.
B 2 - 4	Existen reuniones de coordinación y análisis, pero son de baja incidencia o participación esporádica. Predomina la repetición rutinaria de actividades.
C 5 - 8	El programa ajusta, modifica algunas actividades y acciones orientado por los objetivos. Los planes los elabora la jefatura.
D 9 - 10	Se discute, negocia, analiza conjuntamente los planes de acción. Se reflexiona sobre los objetivos y las actividades. Se pueden modificar sin recurrir a instancias superiores, se cuenta con cierto grado de autonomía.
POSIBLES EVIDENCIAS	Documentos de sesiones de análisis. Documentos de cambios introducidos.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°14

VARIABLE	2.2 Liderazgo estratégico
ÍTEM	Los miembros, ¿conocen, adoptan e incorporan en su trabajo, los planes de acción?
A 0 - 1	No existe o no son conocidos los planes de acción.
B 2 - 4	Existen planes de acción pero no se visibiliza o no se relacionan con el en el trabajo de los miembros.
C 5 - 8	Existe un discurso compartido que resalta los planes de acción en relación al propósito de la organización y del programa y existen quejas sobre la inconsistencia que los miembros observan.
D 9 - 10	Existe conocimiento amplio de los planes de acción y de la relación entre éstos y la misión, visión y valores. Los miembros dicen que existe consistencia entre esos y las conductas que observan, se considera que proveen sentido al trabajo en cada uno de los puestos de trabajo.
POSIBLES EVIDENCIAS	Se aplican encuestas de clima o similares que incluyen ítems relevantes al tema. Los discursos y la semántica cotidiana exhiben identificación de los miembros con la Misión. Planes de acción.

Dimensión N° 2: Gestión Estratégica

N°15

VARIABLE	2.2 Liderazgo estratégico
ÍTEM	Los miembros, ¿conocen, adoptan e incorporan en su trabajo, la misión, visión y valores?
A 0 - 1	No existe o no son conocida la misión, misión y valores.
B 2 - 4	Existe una semántica o un discurso pero no se visibiliza en conductas consistentes.
C 5 - 8	Existe un discurso compartido que resalta el propósito de la organización y del programa y existen quejas sobre la inconsistencia que los miembros observan.
D 9 - 10	Existe conocimiento amplio de la misión, visión los valores, los miembros dicen que existe consistencia entre esos y las conductas que observan, entre los distintos miembros del programa.
POSIBLES EVIDENCIAS	Se aplican encuestas de clima o similares que incluyen ítems relevantes al tema. Los discursos y la semántica cotidiana exhiben identificación de los miembros con la Misión, la misión y los valores.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°16

VARIABLE	3.1 Planificación de Personas.
ÍTEM	¿Qué procedimientos tiene el programa para saber con qué profesionales necesita contar para cumplir con la planificación establecida que permitan cumplir con las metas establecidas?
A 0 - 1	No existe una planificación de las necesidades de personas. No se consideran necesarias para la gestión de personas y para cumplir con las metas.
B 2 - 4	Se responde reactivamente a las necesidades de personas.
C 5 - 8	Se responde de manera reactiva a la planificación de personas en función de presupuestos o proyectos aprobados.
D 9 - 10	La planificación de las necesidades de personas forma parte de la planificación estratégica o de otro tipo de planificación, y es considerada necesaria para la toma de decisiones respecto de las personas y la gestión.
POSIBLES EVIDENCIAS	Planificación estratégica u otra que incluya la dotación de personas. Descripción de necesidades de personas en función de metas o proyectos. Planificación de la rotación.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°17

VARIABLE	3.1 Planificación de Personas.
ÍTEM	¿Qué procedimientos tiene el programa para contar con descripciones del tipo de personas que necesita para su mejor desempeño?
A 0 - 1	No existen descripciones de cargo o funciones o competencias. Estas son implícitas. No se consideran necesarias para la gestión de personas.
B 2 - 4	Se dispone de descripciones de cargos y perfiles, pero no actualizados o incompletas. Se consideran relevantes, pero como una función en sí mismas.
C 5 - 8	Existen descripciones de cargo y perfiles, se actualizan esporádicamente o según necesidad puntual (incorporación o contratación).
D 9 - 10	Análisis de competencias, perfiles y descripciones de cargo, actualizados y que se revisan periódicamente y son consideradas para la toma de decisiones respecto de las personas y la gestión.
POSIBLES EVIDENCIAS	Fichas con descripciones y fecha de última actualización. Conocimiento del ocupante del cargo de su descripción.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°18

VARIABLE	3.2 Dotación de Personas.
ÍTEM	¿Qué procedimientos realiza el programa para reclutar y seleccionar candidatos (por ejemplo: difusión, análisis de CV, realización de entrevistas y verificación de referencias)?
A 0 - 1	No existe un proceso de selección definido formalmente., pues no se considera relevante. Cuando se contrata a las personas se utiliza el criterio de quien toma la decisión.
B 2 - 4	La selección de personas responde a la urgencia y se utilizan los contactos. Los procedimientos varían y son poco consistentes.
C 5 - 8	Los procedimientos de selección se encuentran definidos en términos generales. Sin embargo no responden necesariamente a perfiles de cargo, a políticas de gestión de personas y se realizan en términos muy generales.
D 9 - 10	El proceso de selección se encuentra definido en torno a perfiles de cargos y responde a necesidades reales de la organización y se considera un predictor del desempeño, es parte de las políticas y procedimientos de la gestión de personas.
POSIBLES EVIDENCIAS	Documentación de procesos de selección, sus objetivos y estándares. Informes de Selección.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°19

VARIABLE **3.3 Desarrollo de Personas.**

ÍTEM **¿Qué política tiene el programa o la organización referida a la capacitación y desarrollo de los trabajadores?**

A No existe una política de capacitación y desarrollo de los trabajadores, cuando se toman decisiones al respecto, estas responden a criterios discrecionales de quien toma la decisión.
0 - 1

B El programa solo capacita a sus colaboradores, cuando es exigido por el mandante y el desarrollo de las personas es escaso o debido a decisiones arbitrarias poco transparentes.
2 - 4

C El programa utiliza los recursos con que dispone para capacitar y desarrollar a las personas. Pero esta capacitación y desarrollo de las personas no siempre tiene un objetivo claro y relacionado con el trabajo desempeñado.
5 - 8

D El programa cuenta con personas capacitadas en función de las necesidades evaluadas. Las personas son promocionadas o se han enriquecido en su cargo, todo lo cual responde a estrategias y procedimientos claros.
9 - 10

POSIBLES Programa o plan anual de capacitación.

EVIDENCIAS Documentos de análisis de brechas.
Presupuesto de capacitación.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

20

VARIABLE	3.3 Desarrollo de personas
ÍTEM	¿Con qué parámetros se estructura el presupuesto de capacitación para los trabajadores?
A 0 - 1	No hay presupuesto de capacitación
B 2 - 4	El programa utiliza parte del presupuesto de capacitación, con parámetros poco claros o transparentes.
C 5 - 8	El programa posee la política de utilizar el presupuesto de capacitación, pero la forma en que se utiliza no siempre responde a objetivos claros.
D 9 - 10	El presupuesto de capacitación responde a una estrategia clara y se estructura en función de la detección de necesidades de capacitación.
POSIBLES EVIENCIAS	Uso de franquicia tributaria. Porcentaje de gasto imputable a ella. Plan anual de capacitación y documentación de ejecución.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°21

VARIABLE 3.4 Administración del Personas.

ÍTEM ¿La organización cumple con los requerimientos de la legislación laboral vigente en relación a vínculos laborales con los trabajadores? Ya sea para personal a honorarios o de planta, según sea requerido.

A
0 - 1 Se cumple con las exigencias formales mínimas exigidas por el mandante, en relación a las personas con vínculo contractual, pero con fallas. Como por ejemplo el personal a honorarios no tiene contratos.

B
2 - 4 El programa tiene contratos con fallas en sus componentes.

C
5 - 8 El programa tiene contratos que cumplen lo mínimamente establecido en la ley.

D
9 - 10 El programa mantiene actualizados los contratos de trabajo.

POSIBLES EVIDENCIAS Contratos de trabajo.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°22

VARIABLE	3.4 Administración del Personas.
ÍTEM	Las personas que trabajan en el del programa, ¿considera que el registro es parte de su trabajo?
A 0 - 1	No lo consideran como parte de su trabajo.
B 2 - 4	Parcialmente, algunos cargos o en algunas ocasiones.
C 5 - 8	Lo considera, pero no se cumple regularmente.
D 9 - 10	Las personas comprenden cabalmente la importancia del sistema y se comporta de acuerdo a las expectativas.
POSIBLES EVIDENCIAS	Registros en relación a sus funciones, cumplimiento de metas, registro de su desempeño, de participación en capacitación.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°23

VARIABLE	3.5 Evaluación de los Recursos Humanos y Recompensas.
ÍTEM	¿Cómo se asegura que los objetivos asignados a las personas que trabajan en el programa y los objetivos del mismo estén alineados?
A 0 - 1	Se asignan tareas pero no necesariamente guiadas por objetivos a lograr.
B 2 - 4	Se formulan objetivos y metas, pero el trabajo se realiza rutinariamente, sin ajustar las actividades a objetivos. Se realizan actividades, pero no se observan o evalúan los resultados.
C 5 - 8	Se reacciona o se toman acciones correctivas cuando hay desajustes muy evidentes entre lo que hacen y lo que procura lograr el programa. Hay actividades que no responden a objetivos del programa.
D 9 - 10	Se revisa periódicamente el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores de logro, que se incluyen en dispositivos de retro alimentación (por ej. evaluación de desempeño), aunque también mediante ajuste mutuo.
POSIBLES EVIDENCIAS	Dispositivos con indicadores de logro, planillas, formularios. Registro de eventos importantes.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°24

VARIABLE 3.5 Evaluación de los Recursos Humanos y Recompensas.

ÍTEM ¿Cómo se gestiona el desempeño de las personas?

A No existe un procedimiento para gestionar el desempeño.

0 - 1

B Los jefes reaccionan a fallas evidentes, pero no existe un procedimiento establecido.

2 - 4

C Los jefes observan algunos aspectos del desempeño y con inestable frecuencia proporcionan retroalimentación. La información, si se recauda, no se usa en decisiones sobre el personal o las jefaturas.

5 - 8

D Existen instancias de conversación o intercambio establecidas, criterios conocidos y procedimiento formal que incluye instancias de apelación. Es valorada por las partes como útil. La organización o el programa toman decisiones cruciales (ascenso, despido, capacitación), en base a la información generada.

9 - 10

POSIBLES Formularios evaluación de desempeño.

EVIDENCIAS Documentos en casos de decisiones cruciales.

Actas de sesiones.

Dimensión N° 3: Gestión y Administración de Personas

N°25

VARIABLE	3.5 Evaluación de los Recursos Humanos y Recompensas.
ÍTEM	¿Cómo se reconoce y motiva el desempeño de excelencia de las personas?
A 0 - 1	No existe un procedimiento para ello. El desempeño de excelencia no es reconocido o solo considerado como parte del trabajo y de las obligaciones contractuales.
B 2 - 4	Se intercambia información sobre eventos o cualidades en círculos cerrados, se trata de cuidar o retener a las personas que tienen excelencia en su desempeño, pero de forma arbitraria y circunstancial, sin responder a políticas y procedimientos.
C 5 - 8	Se conoce quienes tienen desempeños excelentes, por las vías informales. Ocasionalmente se refieren a ello como ejemplos de deseabilidad. Hay felicitaciones en ámbitos restringidos a veces en ámbitos más amplios.
D 9 - 10	Existen procedimientos para reconocer el desempeño de excelencia, se divulga su existencia. Se usa como información para decisiones. Se han generado instancias, rituales o símbolos de reconocimiento. Hay felicitaciones públicas.
POSIBLES EVIDENCIAS	Registro de divulgación, de actos o rituales. Recordación por las personas. Cruce con índices o ítems en línea base o guía equipos.

Dimensión N° 4: Gestión de Redes

N°26

VARIABLE	4.1 Enfoque de redes.
ÍTEM	¿A través de qué procesos el programa establece vínculos permanentes con otras organizaciones?
A 0 - 1	No existen vínculos con otras organizaciones aún cuando se considera que sería necesario tenerlos.
B 2 - 4	Se generan vínculos a través de conocimiento y familiaridad personal de algunos integrantes.
C 5 - 8	Existe una alianza o concertación informal para realizar intercambios y colaboraciones con cierta frecuencia.
D 9 - 10	Existe un convenio formal, escrito, con deberes y derechos establecidos, en que se especifican los términos de intercambio y condiciones para operar.
POSIBLES EVIDENCIAS	Convenios o documentos (cartas, correos) que revelan existencia de vínculos formales. Actas de reuniones. Agendas, temarios.

Dimensión N° 4: Gestión de Redes

N°27

VARIABLE	4.1 Enfoque de redes
ÍTEM	¿Se visualiza al programa como parte de un conjunto de redes –organizaciones con miras al usuario?
A 0 - 1	El programa cuenta con redes de referencia para algunos aspectos críticos, aunque adolece de esas oportunidades en ciertos aspectos también críticos para la gestión del programa y de la intervención.
B 2 - 4	El programa cuenta con personas que utilizan sus redes personales o informales para conseguir colaboración de otras instituciones o personas para el programa en función de las necesidades específicas de los usuarios.
C 5 - 8	El programa cuenta con un mapa de redes que establece quiénes son relevantes en diversas áreas en función de los usuarios.
D 9 - 10	El programa es parte de redes y alianzas formalmente sancionadas con fines estratégicos. Las decisiones en relación a redes se toman considerando la misión en términos estratégicos.
POSIBLES EVIDENCIAS	<p>Persona(s), cargo(s) encargada de los vínculos formales a nombre del programa con otras instituciones colaboradoras o mandantes.</p> <p>Contactos formales con personas directivas en otras organizaciones con el fin de gestionar la relación y colaboración en torno al usuario.</p> <p>Listas, catastros o bases de datos con organizaciones y personas colaboradoras o mandantes a las cuales recurrir. Se retroalimentan y revisan periódicamente.</p>

Dimensión N° 4: Gestión de Redes

N°28

VARIABLE	4.2 Mantenimiento de redes
ÍTEM	¿Cómo se mantienen vigentes los vínculos institucionales para que contribuyan a la misión y las metas del programa?
A 0 - 1	No existe un procedimiento establecido, a lo más queda en la iniciativa individual o se conversa en encuentros casuales con las otras organizaciones.
B 2 - 4	Se intercambia información puntual y ocasionalmente, (como reenvío de correos).
C 5 - 8	Se establece un contacto más formal, como por ejemplo reuniones o s, cuando fallan coordinaciones o aspectos de operaciones conjuntas o vinculadas.
D 9 - 10	Se considera que la mantención de vínculos es indispensable para la consecución de las metas del programa. Para ello se intercambia información regularmente; se hacen reuniones con la frecuencia requerida para mantener los vínculos; se conversa sobre acciones conjuntas.
POSIBLES EVIDENCIAS	Reportes de reuniones, actas, intercambio de correos, participación conjunta en acciones, documentación de vinculación de operaciones.

Dimensión N° 4: Gestión de Redes

N°29

VARIABLE

4.3 Efectividad de Los vínculos

ÍTEM

¿Las redes con que se cuenta son suficientes para el cumplimiento de los objetivos?

A

0 - 1

La gestión de las redes se encuentra difusamente situada en capacidades personales de quienes trabajan en el programa, no son conocidas por la dirección u otra instancia.

B

2 - 4

El programa cuenta con personas que utilizan sus redes personales o informales para conseguir colaboración de otras instituciones o personas para el programa

C

5 - 8

El programa cuenta con red de referencia efectiva y en operaciones en torno a temas de intervención, recursos y otros.

D

9 - 10

El programa es parte de redes y alianzas formalmente sancionadas con fines estratégicos. Las decisiones en relación a redes se toman considerando la misión en términos estratégicos.

POSIBLES

Documentos.

EVIDENCIAS

Convenios.

Definición de redes estratégicas en la planificación.

Dimensión N° 4: Gestión de Redes

N°30

VARIABLE	4.3 Efectividad de Los vínculos
ÍTEM	¿La intensidad de las redes permite establecer relaciones de confianza entre los diversos actores que la componen?
A 0 - 1	Las relaciones solo son concebidas como funcionales a las exigencias impuestas ya sea por los stakeholders, como por la organización.
B 2 - 4	Existen relaciones tanto funcionales como algunas basadas en cierto grado de confianza logrado por relaciones personales.
C 5 - 8	Los vínculos son considerados muy relevantes para el cumplimiento de los objetivos del programa y se basan en la confianza mutua.
D 9 - 10	Existe un elevado grado de confianza en los vínculos que permiten a ambas partes cumplir con sus objetivos, además sus relaciones se encuentran formalizadas.
POSIBLES EVIDENCIAS	Convenios con otras organizaciones. Documentos que den cuenta de la decisión de establecimiento con otras organizaciones y contactos formales.

PARTE III: GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

La intervención social es un proceso de coordinación reflexiva, sustentada conceptualmente y expresado en forma mensurable, que busca efectuar un cambio positivo en la situación social que enfrenta y donde los usuarios asumen un rol central. Por tanto, la gestión de la intervención debe explicitar los criterios mensurables de sus estrategias y resultados, para poder monitorear y evaluar los cambios existentes desde una situación inicial a la situación deseada. Hemos querido enfatizar especialmente el papel de la evaluación *ex dure* en el monitoreo de la intervención, por la importancia que adquieren en el modelo de gestión de calidad, los antecedentes que posibiliten un ajuste temprano del proceso de la intervención. Lo que permite acercar la noción de calidad al programa es que éste se evalúe no sólo antes, sino durante su ejecución.

La intervención también puede entenderse como la oferta programática de servicios sociales que busca responder en forma adecuada a problemas sociales específicos. Explicitar el mecanismo de cómo se hacen las cosas, poner como foco la calidad de esa gestión, es una dimensión sustantiva de ese proceso.

Los sujetos de la intervención pueden ser individuos, pero también familias, grupos sociales, comunidades, organizaciones u otros conglomerados mayores. De allí que la intervención social se entiende como un proceso que contempla no sólo la interacción entre personas sino también un proceso de comunicación entre sistemas¹. Consecuentemente, la intervención no tiene en su horizonte el decidir por otro, sino al contrario, busca potenciar sus niveles de autonomía y fortalecer sus derechos a través de experiencias de selección contingente y toma de decisiones. La intervención, por tanto, contiene una

1 Para un mayor análisis, ver capítulo sobre intervención social en el libro: Avanzar en Calidad: desarrollo y transferencia de un Modelo de Gestión de Calidad para programas sociales. Proyecto Fondef D07I1143.

insoslayable dimensión pedagógica.

Así, este componente aborda el núcleo fundamental de un programa social. En él se destacan cuatro dimensiones que resultan claves para observar la calidad de la gestión de la intervención social: los enfoques de la intervención, las características específicas del proceso en sus momentos de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, las formas de relación con los usuarios y los procedimientos asumidos en la toma de decisiones. Este componente se mide a través de un sistema de puntaje que contempla 300 puntos a alcanzar entre sus cuatro dimensiones.

Este componente del Modelo de Calidad incorpora las siguientes dimensiones y variables.*

1. Enfoques de Intervención

Dicen relación con las perspectivas que orientan la intervención del programa y que se manifiestan en la oferta de servicios y en el tipo de prestaciones hacia el usuario. Los enfoques remiten a la forma de comprender e impulsar el cambio en la situación social de los usuarios, activándose en los modos en que se lleva a cabo la gestión de la intervención.

El BID propone una tipología, al distinguir enfoques de primera y segunda generación, donde el primero pone el foco en la asistencia, en el beneficio específico, mientras que los enfoques de segunda generación colocan su énfasis en las competencias y habilidades que se busca desarrollar en los usuarios, así como en el fortalecimiento de sus derechos. Por tanto, este segundo tipo de intervención no sólo busca evitar algo negativo (reincidir, volver a una situación de indigencia, volver a depender en forma extrema), sino impulsar un proyecto, desarrollando una oferta pro activa. Es importante señalar que

* Ver tabla de dimensiones y variables en páginas 106 y 107

la calidad en los enfoques será medida por consistencia. Es decir, por la coherencia entre la forma de pensar un programa en relación con el tipo de servicios que esa intervención ofrece. Por tanto, un enfoque no se observará como superior a otro, sino que lo deseable será un programa social con un alto nivel de ajuste entre enfoque y monitoreo de la intervención social. Optar por uno u otro enfoque supone no sólo una reflexión conceptual sino decisiones relativas a la factibilidad, técnica y económica, de lo que implica gestionar un programa en forma consistente con el enfoque asumido.

Una de las variables centrales en este enfoque se refiere a la identificación de la población usuaria. Allí queremos destacar especialmente un mecanismo que resulta estratégico para mejorar la calidad de la intervención: la distinción de grupos de usuario según el nivel de complejidad de la situación social que enfrentan. Pensamos que éste es un factor clave para poder diferenciar tiempos, formas de acción, recursos y sistemas de medición de egreso. Por tanto, lo anterior afecta directa y positivamente tanto en la especificación de la oferta, el poder orientarla a un sistema menos homogéneo y más pertinente de prestaciones, encontrar mejores criterios de prioridad de atención y densificar el análisis del contexto y sus consecuencias para el programa.

De este modo, las variables consideradas en esta dimensión son las siguientes:

- 1.1. Delimitación del problema o situación social específica. (10 pts)
- 1.2. Identificación de la población usuaria. (10 pts)
- 1.3. Tipo de prestaciones según grupos de usuarios. (10 pts)
- 1.4. Análisis del contexto y sus consecuencias para el programa. (10 pts)
- 1.5. Conceptos claves del programa y teorías que sustentan la Intervención que se lleva a cabo. (10 pts)

Dimensiones

1 Enfoque de la Intervención

- Variables:*
- 1.1 Delimitación del problema o situación social específica
 - 1.2 Identificación de la población usuaria
 - 1.3 Tipo de prestaciones según grupos de usuarios
 - 1.4 Análisis del contexto y sus consecuencias para el programa
 - 1.5 Conceptos claves del programa y teorías que sustentan la Intervención que se lleva a cabo

Preguntas: 31 / 32 / 33 / 34 / 35

Puntaje componente: 50 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

2 Proceso de Intervención Social

- Variables:*
- 2.1 Diagnóstico acerca de los usuarios
 - 2.2 Relación diagnósticodiseño de la intervención
 - 2.3 Diseño de la intervención social que llevará a cabo el programa
 - 2.4 Evaluación ex ante en la intervención social
 - 2.5 Monitoreo de la implementación de la intervención que llevará a cabo el programa
 - 2.6 Ajuste entre los requerimientos de la intervención y el presupuesto
 - 2.7 Existencia de condiciones estructurales de la intervención que lleva a cabo el programa
 - 2.8 Pertinencia de la metodología de la intervención
 - 2.9 Redes y sistemas de articulación y/o derivación de los usuarios del programa
 - 2.10 Sistema de seguimiento e identificación de factores críticos de la intervención
 - 2.11 Gestión del tiempo en el proceso de intervención
 - 2.12 Formas y requisitos de egreso de los usuarios del programa
 - 2.13 Sistema de evaluación ex dure del programa
 - 2.14 Sistema de evaluación de resultados del programa
 - 2.15 Sistema de evaluación de impacto del programa

Preguntas: 36 / 37 / 38 / 39 / 40 / 41 / 42 / 43 / 44 / 45 / 46
47 / 48 / 49 / 50

Puntaje 150 puntos (10 pts. x pregunta)
componente:
(300 ptos.)

3 Relación con los Usuarios

Variables: 3.1 Grado de conocimiento del usuario de las ofertas de prestaciones del programa
3.2 Formas específicas de participación del usuario en el proceso de intervención
3.3 Sistema de medición del nivel de satisfacción del usuario
3.4 Uso de la información obtenida sobre el grado de satisfacción de los usuarios
3.5 Mecanismos de recepción y gestión de reclamos y sugerencias de los usuarios del programa

Preguntas: 51 / 52 / 53 / 54 / 55

Puntaje 50 puntos (10 pts. x pregunta)
componente:
(300 ptos.)

4 Procedimientos Asumidos en la Toma de Decisiones

Variables: 4.1 Procedimientos para la toma de decisiones sobre intervención
4.2 Protocolo de acciones frente a situaciones claves de emergencia en el programa
4.3 Procedimientos de comunicación y registro de las decisiones respecto de la intervención social
4.4 Grado de respaldo de la organización (pública o privada) al programa en la gestión de su intervención
4.5 Grado de oportunidad (timing) en la toma de decisiones

Preguntas: 56 / 57 / 58 / 59 / 60

Puntaje
componente:
(300 ptos.)

2. Proceso de intervención social

El proceso de intervención social es entendido como un flujo coordinado de acciones consistente con el enfoque asumido y llevado a cabo por el equipo de trabajo del programa, que se orienta a producir un cambio específico en la situación social abordada. El proceso de intervención social incluye un diagnóstico del contexto en el que se desarrolla el programa; un diseño de la intervención acorde a la situación que presentan los usuarios -diferenciado según niveles de complejidad-, una implementación de este diseño y los criterios usados para monitorear; un seguimiento y una evaluación de sus resultados.

Uno de los aspectos centrales para dotar de consistencia al proceso de intervención social, es contar con una descripción clara de los caminos a seguir para conseguir los resultados esperados por el programa. En él se contempla tanto el análisis de propuestas diferenciadas para alcanzar los objetivos como el análisis de la factibilidad técnica, sus criterios y estrategias de acción, así como las formas de monitoreo y evaluación de este proceso.

La conformación de una línea de base resulta fundamental para poder mensurar el grado de efectividad de los resultados. Así como un sistema explícito de monitoreo y de evaluación *ex dure*. Lo anterior requiere un ejercicio sustantivo: la comparación técnica, política e institucional entre diversas propuestas de intervención. Registrar este procedimiento resulta muy pertinente, tanto para la toma de decisiones, como para efectuar a posteriori una evaluación de los mecanismos de oferta del programa.

El resultado de lo anterior es el diseño de la intervención social. En él es importante precisar que no es incompatible el diseño de un programa cuando éste se encuentra al interior de una política pública o de un sistema organizacional mayor. Una instancia es el diseño general de la política y otra el diseño específico de la intervención a ser realizada. Es decir, aunque el diseño venga pre definido, no es posible renunciar a la necesidad de ajustar y adaptar el programa a las

condiciones locales de operación. Esta operación es clave tanto para la factibilidad técnica como de recursos disponibles para la gestión de la intervención.

De este modo, las variables consideradas en esta dimensión son las siguientes:

2.1 Diagnóstico acerca de los usuarios

Un diagnóstico tiene por objetivo aportar un “mejor conocimiento acerca de los problemas que se pretenden solucionar o aliviar con la ejecución de programas sociales, dando información confiable sobre su magnitud y características, así como sobre los factores que influyen en tales problemas en los contextos concretos”². El diagnóstico se realiza a los usuarios o participantes de un programa social, para determinar y priorizar los problemas que la intervención social va a abordar.

2.2 Relación diagnóstico/diseño de la intervención

Un diagnóstico social se caracteriza por ser un proceso de conocimiento con un propósito particular: transformar la situación o problema estudiada y que afecta a los usuarios del programa social. Por ello es que “su utilidad principal es justificar y fundamentar las acciones programadas, así como también focalizarlas y dimensionarlas mejor”³. En consecuencia, entre diagnóstico y diseño de la intervención, existe una relación estrecha que permite configurar las acciones desarrolladas por el programa social.

2.3 Diseño de la intervención social que llevará a cabo el programa

El diseño corresponde a aquel momento en el que se planifican y organizan los lineamientos, estrategias y actividades que el programa

2 Nirenberg Olga, Brawerman Josette y Ruiz Violeta (2010) Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia. Paidós Tramas Sociales 19: Buenos Aires. Pp. 83.

3 Nirenberg Olga, Brawerman Josette y Ruiz Violeta. Op Cit. Pp 83.

buscará implementar en la población de usuarios con las que inter- vendrá. El diseño lo realiza el equipo del programa a través de la confección de un documento escrito que contempla elementos ineludibles, como lo son, los objetivos, fundamentación, metodología, carta gantt y presupuesto. Es importante mencionar que el diseño no es un momento del cual puedan excluirse los programas que ejecutan políticas públicas establecidas y definidas previamente por el Estado. En estos casos, es necesario que los programas problematicen el diseño recibido y lo adapten a las condiciones y circunstancias locales en las que intervienen.

2.4 Evaluación *ex ante* en la intervención social

La evaluación *ex ante* se enfoca en la planificación de un programa. Consiste en la indagación y valoración de los aspectos relacionados con el proceso de definición, formulación y establecimiento de la viabilidad de un programa social. Su principal utilidad radica en las posibles correcciones a la formulación del programa, y su consecuente re planificación⁴.

2.5 Monitoreo de la implementación de la intervención que llevará a cabo el programa

El monitoreo es entendido como un procedimiento continuo y sistemático de recolección de información -que hace el equipo interno del programa- para conocer la efectividad y eficiencia con la que se está implementando la intervención del programa social. Es un instrumento de gestión que sirve para determinar logros y debilidades, de modo de establecer las medidas correctivas que sean necesarias llevar a cabo⁵.

4 Siempre y UNESCO. Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. 1999. Pp. 59.

5 GTZ “Guía de Monitoreo de Impacto” 2007. GTZ en El Salvador. Ciclo de Capacitación. Pp. 7.

2.6 Ajuste entre los requerimientos de la intervención y el presupuesto

Toda intervención social requiere contar con un presupuesto que contemple recursos económicos para la ejecución de las acciones diseñadas. Por este motivo, es preciso considerar que los requerimientos que presenta la intervención social en términos de costos, deben encontrar respuesta en el presupuesto. Es decir, debe existir un ajuste entre dichos requerimientos y los recursos disponibles para hacer posible que la intervención se lleve a cabo de manera efectiva. Velar por este ajuste no es una responsabilidad que recae sólo en el equipo de contabilidad del programa, sino que también es una responsabilidad del propio equipo que lleva adelante la intervención.

2.7 Existencia de condiciones estructurales de la intervención que lleva a cabo el programa

Por condiciones estructurales se entiende todos aquellos elementos de infraestructura, equipamiento y tecnológicos que acompañan la implementación de una intervención social. La adecuación del espacio físico donde se desarrollan las actividades, la disponibilidad de un equipamiento adecuado, y de condiciones operativas de conectividad contribuirán a la efectividad y eficiencia con la que se gestiona una intervención social.

2.8 Pertinencia de la metodología de la intervención

La metodología de una intervención abarca las estrategias, técnicas y/o instrumentos que serán ejecutados en el proceso de intervención con los usuarios del programa. La metodología variará de acuerdo al enfoque del programa y a los problemas que el diagnóstico previamente ha detectado. Para lograr mayores grados de efectividad del programa, es importante que la metodología sea pertinente a los objetivos del programa, a las características de los usuarios, y al tipo de oferta de prestaciones que realiza.

2.9 Redes y sistemas de articulación y/o derivación de los usuarios del programa

Las redes de los programas sociales incluyen a todas aquellas organizaciones públicas o privadas con las cuales el programa tiene una conexión sistemática y vigente. Son organizaciones que tienen propósitos complementarios al programa, por lo cual, facilitan los procesos de articulación o derivación que sean necesario llevar a cabo para enriquecer la intervención que el programa está llevando a cabo con los usuarios. Si se considera el alto nivel de complejidad que habitualmente tienen los usuarios de los programas sociales, contar con redes es fundamental para los programas sociales, contribuyendo de manera sustancial a la efectividad de la intervención.

2.10 Sistema de seguimiento e identificación de factores críticos de la intervención

El sistema de seguimiento a usuarios corresponde al procedimiento que el programa social tiene para medir los cambios que van presentando los usuarios a lo largo de la intervención. Está centrado específicamente en los usuarios, y es realizado por el propio equipo del programa. Puede llevarse a cabo durante el proceso de intervención y también una vez finalizado para conocer qué sucede con ellos una vez que se insertan a los sistemas. Producto de la aplicación del seguimiento es posible identificar factores críticos que la intervención tendrá que considerar para mejorar su efectividad.

2.11 Gestión del tiempo en el proceso de intervención

El tiempo es un factor de alta importancia en los procesos de intervención que desarrolla un programa. Dependiendo de la gestión que haga el equipo del programa, puede convertirse en un aliado o en un adversario, lo que en buena parte determina el logro de la efectividad y eficiencia de la intervención. Por lo general, los programas sociales suelen no medir el uso del tiempo en relación a dos aspectos críticos: su adecuación entre el tiempo de duración del programa y el logro de

sus objetivos y su adecuación entre la complejidad de la situación de los usuarios y el tiempo disponible para intervenir.

2.12 Formas y requisitos de egreso de los usuarios del programa

El egreso o término de una intervención social constituye la última fase del proceso de intervención del programa social. Es el momento en el cual se concluye el trabajo que ha mantenido unido al usuario con el equipo de trabajo que lleva a cabo la intervención. El egreso del usuario es la etapa que toda intervención social busca en la medida que uno de sus propósitos declarados es el desarrollo de la autonomía⁶. Sin embargo, es una de las menos estudiadas por la literatura e investigaciones en intervención social.

2.13 Sistema de evaluación *ex dure* del programa

La evaluación de la ejecución o de proceso del programa corresponde a la indagación y valoración de cómo se está ejecutando el programa en todos sus elementos metodológicos: componentes, resultados, actividades, recursos, entre otros. Su finalidad es brindar información sobre la ejecución, que enriquezca la toma de decisiones con respecto a la eficiencia de la inversión social que implica el programa⁷.

2.14 Sistema de evaluación de resultados del programa

Este tipo de evaluación mide el grado de cumplimiento final de los objetivos específicos del programa social, en términos de su eficacia y eficiencia. Se realiza inmediatamente después de finalizada la ejecución del programa⁸.

6 De Robertis Cristina. Metodología de la intervención en Trabajo Social. 2006. Buenos Aires: Lumen Humanitas. Pp. 293.

7 Siempro, Unesco. Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. 1999. Pp. 60.

8 Siempro, Unesco. Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. 1999. Pp. 73.

2.15 Sistema de evaluación de impacto del programa

El objetivo de una evaluación de impacto es medir el valor agregado o añadido de un programa social sobre una población de usuarios. Es decir, “se desea estimar el cambio que experimentan en una particular variable de resultado que es atribuible al programa, independientemente de otros factores que pudieron haber afectado a la variable al mismo tiempo”⁹. Para ello el evaluador requiere observar y comparar el cambio que experimenta un grupo de participantes con y sin el programa. Pero como en la práctica esto es imposible medir, los evaluadores buscan un grupo válido de comparación contra el cual juzgar los cambios encontrados en los usuarios. Se realiza después de un tiempo de finalizada la ejecución del programa.

3. Relación con los usuarios

La intervención es concebida como una oferta de servicios, por tanto, se da dentro de un contexto de comunicación. De allí que la forma en que se lleva a cabo la relación con los usuarios es una dimensión fundamental.

Queremos enfatizar que la forma de medición del grado de satisfacción del usuario no sea sólo un indicador de percepción, sino una respuesta que se base en el conocimiento de los estándares de la oferta de los servicios del programa social. Lo anterior es crucial además, para que el usuario tenga clara la forma de contribuir al cambio de la situación social que se espera y en la que él se encuentra inserto. El sistema de *accountability* de un programa no radica solamente en la claridad del uso de los recursos sino en la transparencia de la oferta y su nivel de estándar ofrecido. Conocer en forma específica cómo se va a realizar esta relación entre programa y sus usuarios es clave,

9 Bouillon C y Tejerina L (2007) Do We Know what works? A Systematic Review of Impact Evaluations of Social Programs in Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Poverty and Inequality Unit. Washington DC. Pp. 23.

ya que esta dimensión puede ampliar o reducir las oportunidades de éxito del proceso.

Así, las variables consideradas en esta dimensión son las siguientes:

- 3.1. Grado de conocimiento del usuario de las ofertas de prestaciones del programa.
- 3.2. Formas específicas de participación del usuario en el proceso de intervención.
- 3.3. Sistema de medición del nivel de satisfacción del usuario.
- 3.4. Uso de la información obtenida sobre el grado de satisfacción de los usuarios.
- 3.5. Mecanismos de recepción y gestión de reclamos y sugerencias de los usuarios del programa.

4. Procedimientos asumidos en la toma de decisiones

Esta dimensión quiere dar cuenta de uno de los aspectos más estratégicos de la intervención: cómo se toman las decisiones, cómo se traducen operativamente en la intervención, como se registran y cómo se comunican. No sólo abarca las relaciones intra equipo y de este con el usuario, sino entre el programa y la organización en la que se inserta, ya sea esta última pública o privada.

La toma de decisiones afecta el curso de una intervención social y, por tanto, tiene consecuencias sustantivas para la mejora de la calidad de la gestión de la intervención social. Producto de las evaluaciones *ex dure* y de los sistemas de monitoreo se hace posible una toma de decisiones oportuna y pertinente. Allí, asume un papel relevante el equipo de intervención, pero especialmente quien asume el liderazgo dentro del equipo, ya que sobre él recae muchas veces una parte importante del proceso de toma de decisiones.

De esta forma, las variables consideradas en esta dimensión son las siguientes:

- 4.1. Procedimientos para la toma de decisiones sobre intervención.
- 4.2. Protocolo de acciones frente a situaciones claves de emergencia en el programa.
- 4.3. Procedimientos de comunicación y registro de las decisiones respecto de la intervención social.
- 4.4. Grado de respaldo de la organización (pública o privada) al programa en la gestión de su intervención.
- 4.5. Grado de oportunidad (*timing*) en la toma de decisiones.

Dimensión N° 1: Enfoques de la Intervención Social

N°31

VARIABLE	1.1 Delimitación del problema o situación social específica a intervenir
ÍTEM	¿Se ha efectuado una delimitación explícita del problema o situación social a intervenir, definiendo sus ejes en el diseño y objetivos del programa?
A 0 - 1	El problema o situación social a intervenir no se encuentra explícitamente delimitada
B 2 - 4	Se delimita el problema o situación social a intervenir. Pero no se definen los ejes o dimensiones del programa.
C 5 - 8	Hay delimitación del problema o situación social a intervenir. A partir de él, se definen los ejes o dimensiones del programa, pero éstos no se expresan con consistencia en el diseño ni en los objetivos del programa.
D 9 - 10	El problema o situación social se encuentra delimitado explícitamente. A partir de él, se definen ejes o dimensiones del programa, que se expresan consistentemente en el diseño de la intervención y en los objetivos del programa
POSIBLES EVIDENCIAS	Planificación estratégica del programa. Diseño de la intervención. Objetivos del programa Documentos de trabajo.

Dimensión 1: Enfoques de la Intervención Social

Nº32

VARIABLE	1.2 Identificación de la población usuaria
ÍTEM	¿Se encuentra explícitamente definido con quienes (personas, organizaciones, otros sistemas) va a trabajar el programa?
A 0 - 1	No se encuentra explícitamente definido quiénes son los usuarios del programa, ni cuáles son sus características
B 2 - 4	Se encuentran explícitamente definidos quienes son los usuarios, pero ellos componen un universo homogéneo sin realizar distinciones de acuerdo a características de grupos de usuarios
C 5 - 8	Se delimita claramente a los usuarios y se diferencian grupos de usuarios según el nivel de complejidad de la situación social que enfrentan
D 9 - 10	Se delimitan los usuarios según niveles de complejidad y esta información es analizada, evaluada y ajustada por el equipo en los enfoques de intervención
POSIBLES EVIDENCIAS	Diseño de la intervención Tipologías según perfil de usuarios Plan de atención de usuarios

Dimensión 1: Enfoques de la Intervención Social

Nº33

VARIABLE	1.3 Tipo de prestaciones según grupos de usuarios.
ÍTEM	¿Están explícitamente definidas las prestaciones del programa según tipos de usuarios?
A 0 - 1	Las prestaciones del programa no se encuentran explícitamente definidas.
B 2 - 4	Se delimitan las prestaciones, pero son homogéneas para cualquier tipo de usuario.
C 5 - 8	Las prestaciones del programa se encuentran definidas. Además, las prestaciones son diferenciadas según tipos de usuarios. Pero no se analizan ni ajustan considerando los cambios que experimentan los grupos de usuarios.
D 9 - 10	Las prestaciones del programa se encuentran definidas. Además, las prestaciones son diferenciadas según tipos de usuarios. Las prestaciones se analizan y ajustan considerando los cambios que experimentan los grupos de usuarios
POSIBLES EVIENCIAS	Plan de atención de los usuarios. Declaración de ofertas de servicios. Documentos de trabajo.

Dimensión 1: Enfoque de la Intervención Social

Nº34

VARIABLE 1.4 Análisis de contexto y sus consecuencias para el programa

ÍTEM ¿Se realiza un análisis de los cambios del contexto (situación país, política social relacionada, cambios de la organización) y sus consecuencias para el programa?

A No hay análisis respecto del contexto en que se desarrolla la
0 - 1 intervención y sus consecuencias para el programa.

B Se efectuó un análisis al comienzo del programa pero no existen
2 - 4 ajustes ni se han vuelto a analizar esas condiciones de la relación del contexto con el programa

C Hay un sistema de análisis definido de las amenazas y oportunidades del contexto, pero no se toman a tiempo las decisiones
5 - 8 para adecuar el programa con esos cambios.

D Hay un sistema de análisis definido de las amenazas y oportunidades del contexto, y se toman a tiempo las decisiones para
9 - 10 adecuar el programa con esos cambios.

POSIBLES EVIDENCIAS Sistema de análisis de la relación sistema/entorno
Planes de las políticas sociales respectivas
Sistema de monitoreo
Evaluaciones anuales.

Dimensión 1: Enfoques de la Intervención Social

Nº35

VARIABLE	1.5 Conceptos claves del programa y teorías que sustentan la Intervención que se lleva a cabo
ÍTEM	¿Se identifican conceptos claves del programa y las teorías que sustentan la intervención que se lleva a cabo?
A 0 - 1	El programa funciona sólo desde sus prácticas cotidianas, sin identificar los conceptos claves y teorías de la intervención que lleva a cabo.
B 2 - 4	El programa identifica los conceptos claves y teorías que sustentan su intervención, pero no hay consistencia entre ellos y el diseño, los objetivos del programa, las estrategias y las formas de evaluación.
C 5 - 8	El programa identifica los conceptos claves y teorías que sustentan su intervención, y hay consistencia entre ellos y el diseño y los objetivos del programa, pero no con las estrategias ni las formas de evaluación.
D 9 - 10	El programa identifica los conceptos claves y las teorías que sustentan la intervención que lleva a cabo. Existe consistencia entre esa identificación y: <ul style="list-style-type: none"> • El diseño • Los objetivos que busca el programa • Las estrategias de intervención • Las formas de evaluación de la intervención del programa
POSIBLES EVIDENCIAS	Presentación escrita del programa con sus conceptos claves. Referencias bibliográficas acerca de teorías que sustentan la intervención. Diseño de la intervención Objetivos de la intervención Estrategias de intervención Evaluación de la intervención

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº37

VARIABLE	2.2 Relación diagnóstico/diseño de la intervención
ÍTEM	¿Se utilizan los resultados del diagnóstico para diseñar la intervención del programa?
A 0 - 1	No se utilizan los resultados del diagnóstico para diseñar la intervención del programa
B 2 - 4	Se utilizan sólo algunos indicadores del diagnóstico en el diseño de intervención
C 5 - 8	Se utilizan la mayoría de los indicadores, pero hay algunos claves que no se ajustan en el diseño de la intervención
D 9 - 10	Los diseños de intervención se basan en los resultados del diagnóstico de los usuarios
POSIBLES EVIDENCIAS	Instrumentos de diagnóstico, informes de diagnóstico, línea de base, documentos de proyectos o diseños de intervención

Dimensión 2: Proceso de Intervención

N°38

VARIABLE 2.3 Diseño de la intervención social que lleva a cabo el programa

ÍTEM ¿Se realiza un diseño planificado de la intervención social que lleva a cabo el programa?

Respuesta •1 si los diseños no dependen de un programa o política pública

Respuesta •2 si los diseños dependen de un programa o política pública

A
0 - 1

- 1 El programa no cuenta con los componentes de un diseño planificado de la intervención social (diagnóstico, objetivos, fundamentación, metodología, presupuesto, carta Gantt)
- 2 El programa recibe un diseño estandarizado de parte de la política pública pero no lo adapta ni problematiza en relación a la realidad de los usuarios con los que interviene

B
2 - 4

- 1 El programa cuenta parcialmente con los componentes de un diseño planificado de la intervención social /
- 2 El programa recibe un diseño estandarizado y lo adapta y problematiza parcialmente y/o sólo en el discurso

C
5 - 8

- 1 El programa cuenta con la mayoría de los componentes del diseño
- 2 El programa adapta y problematiza el diseño estandarizado, determinando y registrando los cambios que tiene que asumir.

D
9 - 10

- 1 El programa cuenta con los componentes del diseño, que son evaluados en su coherencia. El diseño se nutre de los ajustes de diseños anteriores y de experiencias nacionales o internacionales.
- 2 El programa adapta y problematiza el diseño estandarizado de la política ajustando el diseño del programa de acuerdo a los cambios previamente determinados.

POSIBLES EVIDENCIAS Proyectos de intervención . Diseños de Intervención . Informes de evaluaciones ex ante. Términos de referencia de programas

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº39

VARIABLE	2.4 Evaluación ex ante en la intervención social
ÍTEM	¿Se realiza una evaluación ex ante considerando todos sus componentes (viabilidad económica, política e institucional)?
A 0 - 1	No se realiza una evaluación ex ante
B 2 - 4	Se lleva a cabo una evaluación ex ante, pero no se realiza un análisis de viabilidad en sus componentes claves
C 5 - 8	Se lleva a cabo una evaluación ex ante, pero hay problemas en su operacionalización, lo que conduce a dificultades en el análisis
D 9 - 10	Se realiza una evaluación ex ante, se operacionalizan sus procedimientos, considerando un análisis de viabilidad económico, político e institucional
POSIBLES EVIDENCIAS	Matrices de evaluación ex ante. Instrumentos de evaluación ex ante Informes de evaluación ex ante

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº40

VARIABLE 2.5 Monitoreo de la implementación de la intervención que llevará a cabo el programa

ÍTEM **¿Se lleva a cabo un monitoreo de las actividades realizadas y resultados obtenidos, detectando eventuales deficiencias y/o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución?**

A No hay un sistema de monitoreo establecido

0 - 1

B Hay un sistema de monitoreo elaborado pero no tiene indicadores actualizados y/o es parcial, es decir, considera sólo algunos indicadores.

2 - 4

C Hay indicadores para el sistema de monitoreo, pero falta un procedimiento claro de medición y registro de éstos. El sistema no ha sido formulado desde el momento de la planificación de la intervención. No se usa para detectar deficiencia o necesidades de ajuste del programa.

5 - 8

D Hay un sistema de monitoreo formulado desde la planificación y que contiene procedimientos claros de medición y registro. En base a ellos el equipo toma decisiones de ajuste al programa.

9 - 10

POSIBLES Documento de sistema de monitoreo y sistemas de registros

EVIDENCIAS Ficha de monitoreo
Informes de monitoreo

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº41

VARIABLE	2.6 Ajuste entre los requerimientos de la intervención y el presupuesto
ÍTEM	¿Se realiza un proceso de ajuste entre los requerimientos de la intervención y el presupuesto?
A 0 - 1	El programa no ajusta el presupuesto a los requerimientos de la intervención
B 2 - 4	El programa ajusta el presupuesto, en forma marginal y desfasada a los requerimientos de la intervención
C 5 - 8	El programa ajusta el presupuesto a los requerimientos de la intervención, pero no hay un monitoreo que evalúe los ajustes realizados.
D 9 - 10	El programa ajusta el presupuesto a los requerimientos de la intervención. Se realiza un monitoreo sobre los ajustes efectuados, para que el programa realice un gasto social efectivo
POSIBLES EVIDENCIAS	Informe presupuestario. Informe del nivel de adecuación con los requerimientos de la intervención Instrumentos para la medición del gasto social efectivo

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº42

VARIABLE 2.7 Existencia de condiciones estructurales de la intervención que lleva a cabo el programa

ÍTEM ¿Cuenta el programa con condiciones estructurales (espacio, equipamiento, conectividad) adecuadas para el tipo de intervención que realiza?

A El programa no cuenta con condiciones estructurales adecuadas.
0 - 1

B El programa ha evaluado sus necesidades estructurales, pero no se han tomado decisiones de mejoramiento.
2 - 4

C El programa se encuentra en un proceso de mejoramiento de sus condiciones estructurales.
5 - 8

D El programa cuenta o ha realizado los ajustes pertinentes para contar con las condiciones adecuadas.
9 - 10

POSIBLES Informe sobre condiciones estructurales

EVIDENCIAS Adquisiciones y/o inventarios de equipamiento que sean pertinentes
Sistema de conectividad

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº43

VARIABLE	2.8 Pertinencia de la metodología de la intervención
ÍTEM	¿El programa evalúa la pertinencia de la metodología en relación a los objetivos del programa, las características de los usuarios, los enfoques seleccionados, el tipo de oferta del programa?
A 0 - 1	El programa no ha evaluado el grado de pertinencia de la metodología de intervención
B 2 - 4	El programa ha evaluado parcialmente el grado de pertinencia y lo hace en forma asistemática
C 5 - 8	El programa ha evaluado sistemáticamente el grado de pertinencia, pero no se han llevado a cabo los ajustes involucrados en esa evaluación
D 9 - 10	El programa ha evaluado sistemáticamente el grado de pertinencia de la metodología y ha llevado a cabo los ajustes para mejorarlo
POSIBLES EVIDENCIAS	Instrumentos metodológicos de la intervención social Medición de su grado de pertinencia Informe sobre ajustes metodológicos asumidos por el programa

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº44

VARIABLE	2.9 Redes y sistemas de articulación y/o derivación de los usuarios del programa
ÍTEM	¿Cuenta el programa con un sistema de redes que permita articular prestaciones y/o derivar a los usuarios?
A 0 - 1	El programa no cuenta con un sistema de redes de articulación y/o derivación de los usuarios
B 2 - 4	El programa cuenta con un sistema de redes de articulación y/o derivación, pero no se encuentran vigentes ni se monitorean sus niveles de efectividad.
C 5 - 8	El programa cuenta con un sistema de redes de articulación y/o derivación, los mantiene vigente pero no monitorea sus niveles de efectividad.
D 9 - 10	El programa cuenta con un sistema de redes de articulación y/o derivación, los mantiene vigente y monitorea su efectividad.
POSIBLES EVIDENCIAS	Catastro de las redes institucionales Fichas de derivación Informes de monitoreo Instrumentos de medición de efectividad de redes

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº45

VARIABLE 2.10 Sistema de seguimiento e identificación de factores críticos de la intervención

ÍTEM ¿Hay un sistema de seguimiento de los usuarios que permita identificar los factores críticos de la intervención que realiza el programa?

A No se llevan a cabo seguimientos a los usuarios del programa

0 - 1

B Hay un sistema de seguimiento pero no se identifican factores críticos en el proceso de la intervención

2 - 4

C Se realiza un seguimiento a los usuarios, se identifican los factores críticos pero no se toman decisiones de ajuste sobre éstos.

5 - 8

D Hay un sistema de seguimiento operativo de los usuarios, que se extiende incluso a un período post egreso, donde se identifican factores críticos y se hace un plan de ajuste en relación a ellos.

9 - 10

POSIBLES Documento de sistema de seguimiento

EVIDENCIAS Instrumentos de seguimiento

Base de datos de los usuarios

Informes de seguimiento

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº46

VARIABLE	2.11 Gestión del tiempo en el proceso de intervención
ÍTEM	¿Tiene el programa un sistema de medición acerca de la: <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del tiempo de duración del programa en relación al logro de los objetivos que presenta • Adecuación entre nivel de complejidad de la situación del usuario y el tiempo disponible para intervenir
A 0 - 1	El programa no cuenta con un sistema de medición de la adecuación del tiempo
B 2 - 4	El programa tiene un sistema de medición parcial de algunos indicadores de adecuación del tiempo
C 5 - 8	El programa contempla un sistema de medición amplio, pero no lo articula con un proceso de toma de decisiones en relación a la gestión de los tiempos de la intervención
D 9 - 10	El programa tiene un sistema de medición amplio y validado de la gestión del tiempo, que se lleva a cabo regularmente y lo articula con una toma de decisiones oportuna.
POSIBLES EVIDENCIAS	Sistema de medición existente Indicadores de este sistema Procedimientos de validación empleados Carta Gantt del programa Acta sobre la toma de decisiones llevada a cabo

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº47

VARIABLE	2.12 Formas y requisitos de egreso de los usuarios del programa
ÍTEM	¿Hay criterios de egreso o de término de la intervención que el programa realiza?
A 0 - 1	No hay criterios de egreso de usuarios o término de la intervención que realiza el programa
B 2 - 4	Hay criterios, pero se encuentran determinados por motivos que no guardan relación con el progreso de la situación de los usuarios
C 5 - 8	Hay criterios de egreso o término, se aplican con regularidad. Se lleva un registro por usuario y de tendencias del conjunto.
D 9 - 10	Hay criterios de egreso o término, se aplican con regularidad. Se lleva un registro por usuario y de tendencias del conjunto. Sobre ese informe se ajustan los criterios de egreso.
POSIBLES EVIDENCIAS	Documento con criterios de egreso Informes de egreso o cierre Registros de egreso

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº48

VARIABLE	2.13 Sistema de evaluación ex dure del programa
ÍTEM	¿El programa cuenta con un sistema de evaluación ex dure de la intervención?
A 0 - 1	El programa no realiza evaluación ex dure en el proceso de intervención
B 2 - 4	El programa realiza una evaluación ex dure ocasionalmente y/o sólo en la medida que los financistas se lo soliciten.
C 5 - 8	El programa realiza una evaluación ex dure en forma regular y de acuerdo a criterios establecidos, pero no se incorporan sus resultados para mejorar la gestión de la intervención
D 9 - 10	El programa realiza una evaluación ex dure en forma periódica que le permite identificar problemas, detectar buenas prácticas y posibles mejora a la gestión de la intervención
POSIBLES EVIDENCIAS	Diseño de evaluación Informes de evaluación Instrumentos de evaluación ex dure Resultados de evaluación ex dure

Dimensión 2: Proceso de Intervención

Nº49

VARIABLE	2.14 Sistema de evaluación de resultados del programa
ÍTEM	¿El programa cuenta con un sistema de evaluación de los resultados de la intervención?
A 0 - 1	El programa no evalúa los resultados de la intervención llevada a cabo por el programa
B 2 - 4	El programa realiza evaluaciones de resultado sólo ocasionalmente y/o sólo en la medida que los financistas se lo soliciten.
C 5 - 8	El programa realiza evaluaciones en forma regular y de acuerdo a criterios establecidos, pero no se incorporan sus resultados para mejorar los diseños de las siguientes intervenciones
D 9 - 10	El programa evalúa en forma regular la intervención que realiza e incorpora sus resultados para mejorar los diseños de las siguientes intervenciones
POSIBLES EVIDENCIAS	Diseño de evaluación Informes de evaluación Instrumentos de evaluación de resultados Resultados de evaluación

Dimensión 2: Proceso de Intervención

N°50

VARIABLE 2.15 Sistema de evaluación de impacto del programa

ÍTEM ¿Efectúa el programa una evaluación de impacto de la intervención?

A El programa no evalúa los impactos de su intervención
0 - 1

B El programa desea hacer evaluación de impacto, tiene claro el aporte que esta le otorgaría al programa, pero no contempla el presupuesto para llevarla a cabo y/o no conoce las metodologías para realizarla.
2 - 4

C El programa realizó una evaluación de impacto, pero no incorporó sus resultados para mejorar los diseños de la gestión de intervención social.
5 - 8

D El programa evalúa el impacto, utilizando modelos metodológicos válidos y confiables para llevar a cabo la evaluación e incorpora sus resultados para mejorar sus diseños de intervención.
9 - 10

POSIBLES Diseño de evaluación

EVIDENCIAS Informes de evaluación

Instrumentos de evaluación de impacto

Resultados de la evaluación

Dimensión 3: Relación con el Usuario

Nº51

VARIABLE 3.1 Grado de conocimiento del usuario de las ofertas de prestaciones del programa

ÍTEM **¿Cuál es el grado de conocimiento que el usuario tiene acerca de las ofertas de prestaciones del programa?**

A El usuario desconoce las ofertas específicas del programa
0 - 1

B El usuario conoce la oferta del programa pero no puede opinar sobre ella
2 - 4

C El usuario opina, pero su habla no es considerada y la oferta no es flexible
5 - 8

D El programa define claramente su oferta y los usuarios la conocen. Los compromisos y derechos están claros y se ajustan de común acuerdo.
9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevista con miembros del equipo y con algunos usuarios.
Protocolo de compromiso.
Acta de acuerdos y sus modificaciones.

Dimensión 3: Relación con el Usuario

Nº52

VARIABLE 3.2 Formas de participación del usuario (individuos, familias, grupos, comunidades, organizaciones u otros sistemas) en el proceso de intervención del programa social

ÍTEM ¿Tiene el programa establecidas formas de participación del usuarios en su propio proceso de intervención?

A El programa no tiene establecidas explícitamente formas de participación del usuario en el proceso de intervención

B El programa tiene establecidas formas de participación, pero ellas no son adecuadas para los objetivos del programa

C El programa tiene establecidas formas explícitas de participación del usuarios adecuadas a los objetivos del programa, pero no cuenta con un plan de trabajo articulado donde el usuario pueda contribuir a su proceso de intervención

D Existen formas protocolizadas y adecuadas de participación del usuario en su plan de intervención y son respetadas y compartidas por el equipo.
A ellas se les hacen ajustes pertinentes de común acuerdo.

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevista con miembros del equipo y con algunos usuarios.
Protocolo de compromiso.
Acta de acuerdos y sus modificaciones.

Dimensión 3: Relación con el Usuario

Nº53

VARIABLE	3.3 Sistema de medición del nivel de satisfacción del usuario
ÍTEM	¿El programa contempla un sistema de medición del grado de satisfacción del usuario?
A 0 - 1	El programa no cuenta con un sistema de medición del grado de satisfacción de los usuarios
B 2 - 4	El programa cuenta con un sistema de medición de satisfacción, pero éste sólo contempla su percepción y no existen estándares de la oferta de prestaciones conocidos por el usuario
C 5 - 8	El programa cuenta con un sistema de medición de satisfacción del usuario enfocado según estándares de la oferta de prestaciones, pero sus resultados no se registran.
D 9 - 10	El programa cuenta con un sistema de medición de satisfacción del usuario enfocado según estándares de la oferta de prestaciones. Se registran los resultados en forma sistemática.
POSIBLES EVIDENCIAS	Entrevista a equipo de trabajo y algunos usuarios Diseño del sistema de medición de satisfacción de usuarios. Instrumentos de medición según estándares establecidos. Actas de acuerdo y compromiso.

Dimensión 3: Relación con el Usuario

Nº54

VARIABLE 3.4 Uso de la información obtenida sobre el grado de satisfacción de los usuarios

ÍTEM **Para qué se usa la información sobre el grado de satisfacción de los usuarios?**

A No se usa la información
0 - 1

B Se usan algunas opiniones de los usuarios sólo con el objeto de colocar esta información en memorias anuales, pero sin ningún análisis de tendencias.
2 - 4

C Se usa para un análisis sobre la percepción de los usuarios frente al cumplimiento de la calidad de los estándares de la oferta, pero no se realizan ajustes al programa.
5 - 8

D Se usa para un análisis sobre la percepción de los usuarios frente al cumplimiento de la calidad de los estándares de la oferta y se realizan ajustes al programa.
9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevista a equipo de trabajo y algunos usuarios
Diseño del sistema de medición de satisfacción de usuarios.
Instrumentos de medición según estándares establecidos.
Actas de acuerdo y compromiso.

Dimensión 3: Relación con el Usuario

Nº55

VARIABLE	3.5 Mecanismos de recepción y gestión de reclamos y sugerencias de los usuarios del programa
ÍTEM	¿Desarrolla el programa mecanismos de recepción y gestión de reclamos y sugerencias de los usuarios del programa?
A 0 - 1	El programa no cuenta con mecanismos de recepción y gestión de reclamos y sugerencias
B 2 - 4	El programa desarrolla mecanismos, pero éstos no son explícitos, diferenciados ni confidenciales
C 5 - 8	El programa desarrolla mecanismos explícitos, diferenciados y confidenciales de recepción y gestión de reclamos y sugerencias de los usuarios del programa. Pero no los utiliza para mejorar la gestión de la intervención.
D 9 - 10	El programa desarrolla mecanismos explícitos, diferenciados y confidenciales de recepción y gestión de reclamos y sugerencias de los usuarios del programa. El programa ocupa los resultados para mejorar la gestión de la intervención
POSIBLES EVIDENCIAS	Formularios de reclamos y sugerencias Mecanismo de recepción de reclamos y sugerencias (buzón, libro, página web, etc) Evaluaciones del programa

Dimensión 4: Toma de Decisiones

Nº56

VARIABLE 4.1 Procedimientos para la toma de decisiones sobre la intervención

ÍTEM **¿Existe un proceso regulado para la toma de decisiones?**

A Las decisiones las toma cada miembro y no hay acuerdos conjuntos
0 - 1

B Existen protocolos para la toma de decisiones, pero se usan
2 - 4 excepcionalmente en el día a día

C Hay un sistema de toma de decisiones y se realizan reuniones
5 - 8 para ello, pero no se lleva un registro de las decisiones

D El sistema se encuentra operacionalizado y en funcionamiento.
9 - 10 Se realizan ajustes y se registran los disensos. El equipo puede tomar decisiones de ajuste.

POSIBLES Revisión de documentación

EVIDENCIAS Actas de acuerdo

Reformulaciones

Dimensión 4: Toma de Decisiones

Nº57

VARIABLE 4.2 Protocolo de acciones frente a situaciones claves de emergencia en el programa

ÍTEM **¿Existe un protocolo de acciones frente a las situaciones claves de emergencia del programa?**

A Las decisiones las toma cada miembro frente a cada emergencia y no hay acuerdos conjuntos

B Existen protocolos para la toma de decisiones en situaciones de emergencia, pero no se usan

C Hay un sistema de toma de decisiones y un protocolo acordado para emergencias y se usa, pero no se lleva un registro de las decisiones ni de sus consecuencias en cada emergencia.

D El sistema se encuentra operacionalizado y en funcionamiento. Se realizan ajustes y se registran los resultados. El equipo toma decisiones de ajuste de sus protocolos de emergencia

POSIBLES Protocolos de emergencia

EVIDENCIAS Análisis de sus principales resultados

Dimensión 4: Toma de Decisiones

N°58

VARIABLE 4.3 Procedimientos de comunicación de las decisiones respecto de la intervención social

ÍTEM ¿Existen canales formales, regulares y transparentes de comunicación de las decisiones respecto de la intervención social?

A No hay canales formales de comunicación de decisiones. El rumor es el que informa
0 - 1

B Existen canales de comunicación, pero son asimétricos entre los diversos miembros del programa, por lo que no difunden amplia y transparentemente las decisiones
2 - 4

C Hay canales de comunicación oficial pero no están debidamente registrados, por lo que no contribuye a mejorar la gestión de la intervención
5 - 8

D Existe un sistema de comunicación que contiene canales regulares y amplios de difusión de las decisiones y de los resultados de la gestión del programa. Esto además está registrado en su nivel más general, ya que sirve para retroalimentar el diseño siguiente.
9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevista al equipo y a algunos miembros del directorio de la organización.
Sistema de comunicación de las decisiones.
Aplicación en un plan de mejoras.
Diseño y planificación de los cambios

Dimensión 4: Toma de Decisiones

Nº59

VARIABLE	4.4 Grado de respaldo de la organización (pública o privada) al programa en la gestión de su intervención
ÍTEM	¿Qué grado de respaldo obtiene el programa de parte de la organización en relación a las decisiones tomadas acerca de la intervención?
A 0 - 1	La organización no respalda las decisiones acerca de la gestión de la intervención del programa
B 2 - 4	La organización respalda las decisiones pero no las traduce en un apoyo explícito en términos de recursos y/o valoración de la gestión de intervención del programa
C 5 - 8	La organización respalda las decisiones del programa y aporta en términos de formas de mejoramiento de la calidad de la intervención, pero no se evalúa el efecto de dicho aporte al programa.
D 9 - 10	La organización respalda las decisiones del programa y aporta en términos de formas de mejoramiento de la calidad de la intervención y se evalúa el efecto de dicho aporte al programa.
POSIBLES EVIDENCIAS	Entrevista al equipo y a algunos miembros del directorio de la organización. Actas de acuerdo Reformulaciones.

Dimensión 4: Toma de Decisiones

Nº60

VARIABLE 4.5 Grado de oportunidad (timing) en la toma de decisiones sobre la intervención social

ÍTEM **¿Se mide el grado de oportunidad (timing) en la toma de decisiones sobre la intervención social y se evalúa sus consecuencias para el programa?**

A No se efectúa una medición del grado de oportunidad

0 - 1 Se valora la importancia del nivel de oportunidad, pero no se realizan procedimientos para llevarla a cabo

B Se mide el grado de oportunidad en la toma de decisiones y sus resultados muestran brechas de coordinación de los ritmos de la intervención social

C Se mide el grado de oportunidad en la toma de decisiones sobre la intervención social y se evalúa sus consecuencias para el programa

D Entrevista al equipo y a algunos miembros del directorio de la organización.

POSIBLES Actas de acuerdo

EVIDENCIAS Sistema e instrumentos de medición del grado de oportunidad en la toma de decisiones

PARTE IV: GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Este componente reconoce la importancia de los equipos de trabajo y su gestión en el éxito de los programas sociales, ya que ellos median entre los objetivos organizacionales y la situación de los usuarios del programa. Los miembros de un equipo de trabajo, median, traducen y desarrollan la intervención propuesta por el programa, y por tanto, su cuidado y fortalecimiento se convierte en un aspecto fundamental en el desarrollo de una intervención de calidad.

La gestión de los equipos de trabajo se orienta hacia aspectos relevantes para su cuidado y fortalecimiento, comprendiendo dimensiones asociadas al bienestar de sus miembros y considerando los requerimientos particulares que los equipos de los programas sociales deben manejar a nivel técnico, relacional y emocional, así como lo que involucra el reconocimiento de la realización de un trabajo con sentido desde la perspectiva de los trabajadores.

El concepto de equipo trasciende la identificación de un conjunto de personas que ejecuta su trabajo en el mismo lugar o para el mismo empleador, un grupo de personas se va transformando en equipo en la medida en que sus miembros comparten ideas, se desarrolla respeto, buscan tener respuestas coordinadas y participan en el mejoramiento de objetivos y acciones comunes¹⁰. El éxito de estos pasa por compartir responsabilidades respecto a decisiones relevantes y contingentes, aportar distintas perspectivas en pos de los objetivos del programa - más si se trata de equipos multidisciplinarios-, formar redes de apoyo y ser fuente de satisfacción de relaciones con otros.

Un equipo de trabajo requiere que las personas que trabajan en un

10 Kinlaw, D. (1991). *Developing superior work teams. Building quality and competitive edge*. San Diego: Lexington Book.

Antoni, Conny y Hertel, Guido, 2009. "Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (3), 253 – 266.

programa no sólo se desenvuelvan en el mismo lugar o interactúen con los mismos usuarios, requiere también que desarrollen ciertas dinámicas y características que los identifiquen como un *equipo* dentro de una *organización*.

El cuidado y fortalecimiento de los equipos debe ser considerado un elemento central en la calidad de un programa, cuidado que implica el fomento de su bienestar subjetivo y la prevención de situaciones negativas, como lo es el desgaste profesional¹¹.

Este componente del Modelo de Calidad incorpora las siguientes dimensiones y variables:

11 Kalimo, Pahkin y Mutanen (2002). Work and personal resources as long-term predictors of well-being. *Stress and Health*, 18: 227-234.

Munn-Giddings, Harts & Ramon (2005). A participatory approach to the promotion of well-being in the workplace: lessons from empirical research. *International Review of Psychiatry*, 17(5):409-17.

Dimensiones

1 Requerimientos Técnicos

<i>Variables:</i>	<i>1.1 Competencias técnicas de los miembros el equipo</i> <i>1.2 Comunicación de competencias técnicas</i> <i>1.3 Conocimientos para manejar el sistema de información</i> <i>1.4 Uso del sistema de información por los miembros del equipo</i> <i>1.5 Coordinación entre roles y desempeños de los profesionales</i> <i>1.6 Identificación de requerimientos materiales</i> <i>1.7 Gestión de la jornada laboral</i> <i>1.8 Nivel de autonomía del equipo</i>
-------------------	---

Preguntas: 61 / 62 / 63 / 64 / 65 / 66 / 67 / 68

Puntaje componente: 80 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

2 Requerimientos Relacionales

<i>Variables:</i>	<i>2.1 Constitución de equipos de trabajo</i> <i>2.2 Comunicación al interior del equipo</i> <i>2.3 Comunicación del equipo con la organización</i> <i>2.4 Participación de miembros de equipo</i> <i>2.5 Dinámica/cohesión de equipo</i> <i>2.6 Evaluación de dinámica de equipo</i> <i>2.7 Identificación y análisis de conflictos</i> <i>2.8 Manejo de conflictos</i> <i>2.9 Apoyo social dentro del equipo</i>
-------------------	--

Preguntas: 69 / 70 / 71 / 72 / 73 / 74 / 75 / 76 / 77

Puntaje componente: 90 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 ptos.)

3 Requerimientos Emocionales

<i>Variables:</i>	<i>3.1 Reconocimiento de involucramiento de emociones en el trabajo</i> <i>3.2 Identificación de demanda emocional asociada al programa</i> <i>3.3 Manejo de demanda emocional</i> <i>3.4 Análisis de fuentes de desgaste</i> <i>3.5 Manejo de fuentes de desgaste en el equipo</i> <i>3.6 Manejo de consecuencias del desgaste emocional</i>
-------------------	--

Preguntas: 78 / 79 / 80 / 81 / 82 / 83

Puntaje componente: 60 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 pts.)

4 Sentido del trabajo

<i>Variables:</i>	<i>4.1 Explicitación de valores del programa</i> <i>4.2 Coherencia entre valores del programa y la acción del equipo</i> <i>4.3 Coherencia entre valores del programa y su relación con trabajadores</i> <i>4.4 Sentido de pertenencia del equipo</i> <i>4.5 Percepción de equidad</i> <i>4.6 Identificación del significado del trabajo para los miembros del equipo</i> <i>4.7 Incorporación de significado del trabajo en la operación del programa</i>
-------------------	--

Preguntas: 84 / 85 / 86 / 87 / 88 / 89 / 90

Puntaje componente: 70 puntos (10 pts. x pregunta)
(300 pts.)

A continuación se describen conceptualmente cada una de ellas y posteriormente se presentan los distintos aspectos (variables) incluidos en el ejercicio de auto observación del programa para su proceso de certificación.

■ DIMENSIÓN

1. Requerimientos Técnicos

Esta dimensión considera el manejo de distintas demandas técnicas que debe gestionar el equipo durante la ejecución del programa. Las demandas técnicas se asocian a características particulares del trabajo en un programa social: contextos dinámicos, equipos multidisciplinarios y recursos limitados, los cuales generan desafíos para los equipos en cuanto a la identificación de dichas demandas, su análisis, la reflexión de distintas alternativas de manejo, la generación de procedimientos que les faciliten su abordaje, así como los modos en que se comunique el análisis y los nuevos requerimientos a la organización, que les permitan un adecuado desarrollo de su trabajo .

La dimensión Requerimientos Técnicos comprende ocho variables que se describen a continuación:

Variables

1.1 Competencias técnicas de los miembros el equipo:

Alude a la identificación y análisis por parte de los miembros del equipo de las competencias necesarias para ejecutar el trabajo requerido por el programa.

1.2 Comunicación de competencias técnicas:

Refiere a la adecuada comunicación a quienes toman las decisiones de las competencias que el equipo requiere para lograr sus metas.

1.3 Conocimientos para manejar el sistema de información:

Alude a los conocimientos que requiere el equipo para manejar el sistema de información del programa.

1.4 Uso del sistema de información por los miembros del equipo:

Refiere a los procedimientos utilizados para verificar el uso consistente del sistema de información del programa.

1.5 Coordinación entre roles y desempeños de los miembros del equipo:

Hace referencia a la necesaria coordinación entre distintas lógicas y desempeños de quienes desarrollan su trabajo en los equipos, ya sean técnicos, profesionales, voluntarios, etc.

1.6 Identificación de requerimientos materiales:

Retroalimentación sobre los requerimientos materiales, mantenimiento y renovación. Implica la participación de los trabajadores en la identificación de estos requerimientos en relación a la ejecución del programa social.

1.7 Gestión de la jornada laboral:

Reflexión y retroalimentación sobre la adecuación del tiempo del que disponen los miembros del equipo para la realización de su trabajo en relación a su carga de trabajo. Es decir, alude al diseño y administración de las jornadas de trabajo por parte del equipo, a su análisis y manejo.

1.8 Nivel de autonomía del equipo:

Refiere al modo en que los equipos establecen el nivel de autonomía que requieren para llevar a cabo el logro de sus objetivos.

■ **DIMENSIÓN**

2. Requerimientos Relacionales

Los requerimientos relacionales implican la identificación por parte de los miembros del equipo de objetivos compartidos y la motivación por trabajar en conjunto para el logro de éstos. El trabajo conjunto genera tensiones que deben resolverse a través de una comunicación fluida entre los integrantes, la que permita que se expresen y compartan ideas, trabajando por alcanzar consensos en instancias formales y periódicas en el programa. Por otro lado, considera que el programa cuente con estrategias formales para identificar, manejar y mediar los conflictos tanto recurrentes como contingentes que puedan aparecer al interior del equipo. Para esto, será importante contar con los procedimientos que permiten analizar los conflictos emergentes, escuchar a los involucrados y encontrar soluciones creativas. Gestionar las demandas relacionales exitosamente requiere que los líderes y miembros de los equipos promuevan un buen clima al interior del programa.

La dimensión Requerimientos Relacionales comprende las nueve variables que se describen a continuación:

Variables

2.1 Constitución de equipos de trabajo:

Modo en que el programa determina la necesidad de equipos, en vez de trabajo individual o simplemente conjunto, cuántas personas requieren, con cuánta interacción entre ellos y de qué tipos.

2.2 Comunicación al interior del equipo:

Mecanismos formales a través de los que los miembros del equipo del programa comparten información e interactúan.

2.3 Comunicación del equipo con la organización:

Mecanismos formales a través de los cuales los miembros del programa comparten información e interactúan con los representantes de la organización.

2.4 Participación de miembros del equipo:

Modo en que el equipo favorece y asegura espacios de voz, opinión y aporte a las decisiones a cada uno de los miembros del equipo.

2.5 Dinámica/cohesión de equipo:

Alude al modo en que el equipo coordina el aporte que cada miembro hace, su grado de unidad y para alcanzar objetivos comunes.

2.6 Evaluación de dinámica de equipo:

Procedimientos utilizados por el equipo para evaluar el funcionamiento del grupo en relación al desarrollo de sus actividades.

2.7 Identificación y análisis de conflictos:

Alude a las acciones y procedimientos desarrollados por el equipo para identificar y analizar los conflictos que surgen en el equipo en el desarrollo del trabajo.

2.8 Manejo de conflictos:

Alude a las acciones y procedimientos desarrollados por el equipo para resolver los conflictos interpersonales y/o entre estamentos que surgen en el desarrollo del trabajo.

2.9 Apoyo social dentro del equipo:

Procedimientos a través de los cuales el equipo favorece la interacción y el intercambio entre los miembros del equipo y la satisfacción de sus necesidades sociales.

■ **DIMENSIÓN**

3. Requerimientos Emocionales

Las demandas emocionales refieren al desafío de calidad en las interacciones entre los miembros del equipo y los usuarios, en que se involucran ambas partes en cuanto personas con su sensibilidad y emocionalidad. Esta dimensión reconoce que el trabajo realizado en programas sociales como un trabajo emocional y el reto hacia el equipo, cuyos miembros tienen que expresar diariamente las emociones apropiadas y manejar sus propias emociones ante las distintas situaciones experimentadas en su trabajo. Para el cuidado de los equipos es de gran relevancia poder reconocer las emociones involucradas en el desarrollo del trabajo y promover un adecuado manejo de ellas en pos de proteger la sensibilidad y empatía de los trabajadores en relación a los usuarios.

La dimensión Requerimientos Emocionales comprende seis variables que se describen a continuación:

Variables

3.1 Reconocimiento de involucramiento de emociones en el trabajo:

Alude a la identificación del trabajo desarrollado en un programa social como un trabajo en que se involucran las emociones.

3.2 Identificación de la demanda emocional asociada al programa:

Procedimientos para identificar las situaciones y/o aspectos asociados al desarrollo del programa que resultan emocionalmente más demandantes para los miembros del equipo.

3.3 Manejo de demanda emocional:

Recursos y procedimientos (espacios o acciones) para el afrontar las

demandas emocionales derivadas del trabajo, disponibles en el programa.

3.4 Análisis de fuentes de desgaste:

Procedimientos para la identificación y análisis de las principales situaciones y aspectos asociados al programa que generan desgaste en los miembros del equipo.

3.5 Manejo de fuentes de desgaste en el equipo:

Procedimientos formales para el afrontamiento de las principales situaciones y/o aspectos que se han identificado como fuentes de desgaste en los miembros del equipo.

3.6 Manejo de consecuencias del desgaste emocional:

Procedimientos para afrontar las consecuencias negativas del desgaste en los miembros del equipo.

■ Dimensión

4. Sentido del Trabajo

Un elemento central en el bienestar subjetivo de los miembros de los equipos de trabajo en programas sociales será la percepción de estar realizando un trabajo significativo, que aporta a algo mayor, siendo miembro de un grupo humano con el cual uno se identifica y encuentra sentido aportar de manera personal. Por su parte, dentro de los aspectos relevantes para el cuidado y fortalecimiento del bienestar de los trabajadores y sus equipos, se encuentran el sentido de coherencia valórica con los de la organización, la de ser valorado en el trabajo, tratado con justicia y equidad y la percepción de que es posible seguir desarrollándose como persona a través del trabajo realizado.

La dimensión Sentido del trabajo comprende las siete variables que se describen a continuación:

Variables

4.1 Explicitación de valores del programa

Modo en que el programa hace explícitos los valores con los que se identifican y se asegura que sean conocidos por los miembros del equipo.

4.2 Coherencia entre valores del programa y la acción del equipo

Modo en que el equipo asegura la congruencia entre los valores del programa y la acción/intervención de cada uno de sus miembros en el desarrollo de su trabajo.

4.3 Coherencia entre valores del programa y su relación con trabajadores:

Modo en que el equipo asegura la consistencia de los valores del programa en la relación que los representantes del programa y la organización establecen con los miembros del equipo.

4.4 Sentido de pertenencia del equipo:

Identificación de los trabajadores con el equipo en el que se desempeñan.

4.5 Percepción de equidad:

Percepción de dinámicas equitativas y procedimientos justos en relación a los miembros de los equipos.

4.6 Identificación del significado del trabajo para los miembros del equipo:

Reconocimiento por parte de la organización, de la significación que tiene para los equipos el trabajo en un programa social.

4.7 Incorporación de significado del trabajo en la operación del programa:

Modo en que el programa valora e integra el significado que para

los miembros del equipo tiene su trabajo en ese programa en su operación, de modo que favorezca su funcionamiento.

En las siguientes páginas se presenta cada una de las variables a ser observadas por el programa, con preguntas que guían este proceso y la descripción de sus posibles estados de desarrollo para cada programa.

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

Nº61

VARIABLE	1.1 Competencias técnicas de los miembros el equipo
ÍTEM	¿A través de qué procedimientos el programa identifica las competencias técnicas que requieren los miembros del equipo para conseguir el logro de sus objetivos?
A 0 - 1	No hay procedimientos ni análisis respecto a las competencias técnicas que requiere el equipo para el logro de los objetivos del programa
B 2 - 4	Incipiente reflexión y/o análisis del equipo respecto a las competencias requeridas para el desarrollo de su trabajo. Cada miembro del equipo trabaja en función de su experiencia y/o parecer..
C 5 - 8	Existe algún análisis y/o desarrollo de procedimientos para la identificación de las competencias requeridas para el trabajo, pero no se considera suficientemente el dinamismo y complejidad del contexto y, por tanto, la necesidad de actualización de las competencias específicas requeridas.
D 9 - 10	Los equipos reflexionan y evalúan regularmente y en instancias formales las competencias que requieren para desarrollar su trabajo, en un contexto que consideran dinámico.
POSIBLES EVIDENCIAS	Actas de reuniones. Plan de capacitación o peticiones de capacitación. Documentos o instancias (seminarios, charlas, reuniones semanales, etc.), internas de capacitación. Entrevistas con miembros del programa. Cuenta evaluación anual.

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

Nº62

VARIABLE	1.2 Comunicación de competencias técnicas
ÍTEM	¿A través de qué canales de comunicación el equipo informa a quienes toman decisiones acerca de las competencias técnicas que requieren para conseguir el logro de sus objetivos?
A 0 - 1	El equipo no suele comunicar y no cuenta con mecanismos para informar a quienes toman decisiones las competencias técnicas que el equipo requiere.
B 2 - 4	El equipo comunica a quienes toman decisiones el análisis de las competencias que requiere contingentemente, sin utilizar un mecanismo particular y/o previamente establecido.
C 5 - 8	El equipo comunica a quienes toman decisiones el análisis de las competencias que requiere a través de un mecanismo previamente establecido, pero con un registro irregular.
D 9 - 10	El equipo comunica a quienes toman decisiones el análisis de las competencias que requiere regularmente, a través de mecanismos previamente establecidos, hace registro de aquello y construye solicitudes específicas asociadas.
POSIBLES EVIDENCIAS	Sistema de registro de las comunicaciones. Actas de reunión y/o acuerdos

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

N°63

VARIABLE	1.3 Conocimientos para manejar el sistema de información
ÍTEM	¿Disponen los miembros del equipo de los conocimientos, habilidades o competencias para manejar sistema de información? (sistema de información)
A 0 - 1	Los miembros del equipo no saben al respecto
B 2 - 4	Hay pocas personas que tienen conocimientos, pero no se usan.
C 5 - 8	Uso limitado de conocimientos disponibles.
D 9 - 10	Los miembros del equipo están capacitados para usar el sistema y se actualizan los conocimientos.
POSIBLES EVIDENCIAS	Cursos o talleres realizados. Incorporación de sugerencias del personal al sistema.

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

N°64

VARIABLE 1.4 Uso del sistema de información por los miembros del equipo

ÍTEM ¿Existen procedimientos para verificar el uso consistente del sistema por parte del personal? Sistema de información

A No existen.

0 - 1

B Sólo eventualmente se observa el funcionamiento del sistema.

2 - 4

C Se incorpora como elemento de algunos puestos de trabajo, pero no se verifica salvo esporádica o eventualmente.

5 - 8

D Se incorpora al puesto de trabajo y se verifica el uso.

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Nivel de actualización de los datos. Personal informa sobre su uso.

EVIDENCIAS

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

Nº65

VARIABLE 1.5 Coordinación entre roles y desempeños de los miembros del equipo.

ÍTEM ¿Cómo se coordinan los roles y desempeños de los miembros del equipo para el logro de los objetivos del programa?

A No es posible constatar la coordinación y/o hay evidente des-coordinación.

B Los diferentes trabajadores (profesionales, técnicos, educadores de trato directo) se coordinan para la realización de algunas tareas según su motivación y disponibilidad.

C Existe algún análisis y/o procedimiento para la coordinación de los distintos roles y desempeños de los miembros del equipo. Se logra identificar diferencias en sus aportes y una integración incipiente.

D Existe coordinación entre los roles y desempeños de los miembros del equipo y sus aportes. Existen instancias formales y periódicas para dicha integración.

POSIBLES Actas de reuniones y/o registros de acuerdos.

EVIDENCIAS Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos.

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

Nº66

VARIABLE 1.6 Identificación de requerimientos materiales

ÍTEM ¿Mediante qué procedimientos el equipo identifica sus necesidades de recursos materiales para una adecuada realización de sus actividades?

A No existen procedimientos para la identificación por parte del
0 - 1 equipo de los recursos materiales que requiere el programa y/o no hay participación de los trabajadores en su determinación.

B Existe baja preocupación del equipo por la identificación de requere-
2 - 4 rimientos materiales y su comunicación a la organización. Si se realiza es a través de procedimientos informales y contingentes.

C Los miembros del equipo analizan periódicamente los requerimien-
5 - 8 tos materiales necesarios para el adecuado desarrollo del programa.

D Los miembros del equipo analizan constantemente los requere-
9 - 10 rimientos materiales y de infraestructura para llevar a cabo su trabajo adecuadamente, lo comunican activamente a la organización y proponen alternativas para su obtención.

POSIBLES Actas o registros de reuniones de equipo y con directivos.

EVIDENCIAS Registros de adquisición o renovación de materiales y/o infraestructura. Evidencias de instancias y canales de comunicación funcionales en programa y con la organización. Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos.

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

N°67

VARIABLE	1.7 Gestión de la jornada laboral
ÍTEM	¿Cómo analiza y gestiona el equipo la jornada (recurso tiempo) del que disponen en relación a su carga de trabajo?
A 0 - 1	No hay análisis respecto a las jornadas requeridas para el adecuado manejo de la carga de trabajo del equipo. Énfasis en la operación.
B 2 - 4	Análisis insipiente y/o personal de la jornada. No se visualiza como tema de equipo. Frecuentemente los funcionarios trabajan fuera de horario.
C 5 - 8	Existen esfuerzos y/o iniciativas grupales informales para administrar adecuadamente la jornada. Se visualiza mínima o parcialmente una gestión integral de la carga de trabajo, por lo que la administración del tiempo es considerada fragmentadamente.
D 9 - 10	Los trabajadores analizan qué es posible realizar adecuadamente en las jornadas que tienen y cómo optimizarla. Comunican a la organización cuando las horas o carga son inadecuadas. La organización proporciona instancias de diálogo con la fuerza de trabajo.
POSIBLES EVIDENCIAS	Actas o registros de reuniones de equipo o instancias de reflexión y diálogo. Evidencias de instancias y canales de comunicación funcionales en programa y con la organización. Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos.

Dimensión 1: Requerimientos Técnicos

N°68

VARIABLE	1.8 Nivel de autonomía del equipo
ÍTEM	¿Cómo establece el programa el nivel de autonomía que requiere el equipo para el logro de sus objetivos?
A 0 - 1	No hay ningún análisis, ni procedimiento para establecer el nivel de autonomía que requiere el equipo.
B 2 - 4	Análisis insipiente y nivel de autonomía no asociado a ello ni flexible
C 5 - 8	Hay análisis del nivel de autonomía que el equipo requiere para realizar sus actividades, pero solo a veces este es considerado en la toma de decisiones
D 9 - 10	El equipo del programa analiza regularmente el nivel de autonomía que requiere para la realización de sus actividades, cuentan con canales de comunicación para informarlo a quienes toman las decisiones y cuenta con el nivel de autonomía que requiere.
POSIBLES EVIDENCIAS	Actas de reunión o acuerdo. Protocolo de intervención.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº69

VARIABLE	2.1 Constitución de equipos de trabajo
ÍTEM	¿Cómo determina el programa el nivel de constitución de equipos que requiere para el logro de sus objetivos?
A 0 - 1	No hay análisis ni dispositivos para determinar el nivel de constitución de equipos que se requiere.
B 2 - 4	Los miembros del programa constituyen equipos, duplas o realizan trabajo individual de manera espontánea o dependiendo de las posibilidades y recursos. Si bien puede funcionar, esto no responde a una análisis del nivel de requerido.
C 5 - 8	El programa analiza el nivel de constitución de equipos que requiere, pero lo hace de manera contingente.
D 9 - 10	El programa determina el nivel de constitución de equipos que requiere y logra contar con él, comunica a quienes toman las decisiones. Para ello cuenta con procedimientos formalizados y sistemáticos.
POSIBLES EVIDENCIAS	Actas de reunión Memos, registros de correos electrónicos.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº70

VARIABLE	2.2 Comunicación al interior del equipo
ÍTEM	¿A través de qué mecanismos los miembros del equipo se comunican entre ellos?
A 0 - 1	No hay mecanismos formales de comunicación entre los miembros del equipo.
B 2 - 4	Hay mecanismos de comunicación que en general funcionan, pero no se están formalizados ni se usan regularmente, su tipo y uso depende de la iniciativa de cada miembro del equipo.
C 5 - 8	Se han determinado algunos mecanismos para la comunicación entre los miembros del equipo, sin embargo, su uso no es constante.
D 9 - 10	Los miembros del equipo cuentan con mecanismos adecuados y suficientes para comunicarse internamente, los cuales están formalmente establecidos y se usan regularmente.
POSIBLES EVIDENCIAS	Registro de comunicaciones Actas de acuerdo o reunión. Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº71

VARIABLE	2.3 Comunicación del equipo con la organización
ÍTEM	¿Qué procedimiento utiliza el equipo para comunicarse con la organización o sus representantes cuando lo requiere?
A 0 - 1	No hay mecanismos formales de comunicación entre el programa y la organización. O los que existen no funcionan.
B 2 - 4	Hay mecanismos de comunicación que en general funcionan, pero no se están formalizados ni se usan regularmente, su tipo y uso depende de la iniciativa de los representantes del programa y la organización.
C 5 - 8	Se han determinado algunos mecanismos para la comunicación entre el programa y la organización, sin embargo, su uso no es constante.
D 9 - 10	Los representantes del programa y la organización cuentan con mecanismos adecuados y suficientes para comunicarse, los cuales están formalmente establecidos y se usan regularmente.
POSIBLES EVIDENCIAS	Registro de comunicaciones Actas de acuerdo o reunión. Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos y encargado del equipo.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº72

VARIABLE	2.4 Participación de miembros del equipo
ÍTEM	¿Cómo se facilita y asegura la participación de cada uno de los miembros del equipo?
A 0 - 1	No existen procedimientos formalizados para facilitar la participación de los miembros del programa.
B 2 - 4	Los miembros del equipo participan de algunas decisiones y procesos contingentemente, es decir, esto no responde a una estrategia analizada ni formal.
C 5 - 8	El programa cuenta con espacios y procedimientos que facilitan la participación de los miembros del equipo, pero estos no siempre son utilizados y/o respetados.
D 9 - 10	Los miembros del equipo cuentan con los espacios de participación que requieren, los cuales han sido analizados y consensuados por el equipo, y lo comunican a quienes toman decisiones.
POSIBLES EVIDENCIAS	Actas de reunión y/o acuerdos. Entrevistas a miembros del equipo.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº73

VARIABLE	2.5 Dinámica/cohesión de equipo
ÍTEM	¿Cómo se coordina el equipo para acordar y poner en común el aporte/trabajo de cada miembro del equipo para el logro de los objetivos del programa?
A 0 - 1	No hay un plan de trabajo conjunto sino tareas individuales. Generalmente el trabajo colaborativo no se fomenta o es desalentado por la jefatura.
B 2 - 4	Miembros de equipo trabajan juntos pero valoran más el trabajo individual que el colaborativo, no hay coordinación entre los roles desempeñados por cada uno. Puede haber algún objetivo común, pero no se han desarrollado las instancias para acordarlos colectivamente ni para compartirlos con todos los del programa
C 5 - 8	Se han identificado y dialogado objetivos comunes, existe motivación por el trabajo conjunto y algunas coordinaciones para el desarrollo del rol de cada uno dentro del equipo, pero aun no en instancias formalizadas ni sistemáticas.
D 9 - 10	Identificación de los miembros de equipo con objetivos compartidos y motivación por trabajar en conjunto. Los miembros están motivados por dar su mejor aporte por un objetivo común. Se expresan y comparten ideas, Se trabaja por consensos requeridos, existiendo para ello instancias formales y sistemáticas
POSIBLES EVIDENCIAS	Entrevistas con miembros del programa. Revisión de actas de actividades, programaciones, documentos, etc., donde se evidencie el tema.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº74

VARIABLE 2.6 Evaluación de dinámica del equipo

ÍTEM ¿Cómo evalúa el equipo su funcionamiento/ dinámica?

A No existe evaluación de las dinámicas del equipo.
0 - 1

B Se evalúa dinámicas grupales contingentemente, cuando ocurre algún acontecimiento que pone al equipo en alerta.
2 - 4

C Se revisan algunas dinámicas del equipo, pero no hay una metodología determinada para ello ni un procedimiento formal y estable.
5 - 8

D Existe un procedimiento constante, formal y una metodología definida para evaluar las dinámicas del equipo, que permite un funcionamiento óptimo e implementar modificaciones cuando se requiere.
9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Protocolo de evaluación de la dinámica grupal.
Actas de evaluación.
Entrevistas a miembros del equipo.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº75

VARIABLE 2.7 Identificación y análisis de conflictos

ÍTEM ¿A través de qué procedimientos el programa identifica y analiza los conflictos surgidos en el desarrollo del trabajo?

A
0 - 1 Los conflictos dentro del programa siempre parecen emergentes y no hay ningún análisis sobre ellos. La responsabilidad se considera individual, por tanto, cada uno debe saber qué hacer. No hay un procedimiento al respecto.

B
2 - 4 El equipo visualiza algunos conflictos surgidos en el trabajo, que son enfrentados en forma individual, al estilo de cada miembro del equipo. No hay identificación ni análisis de las soluciones utilizadas por cada uno. Se habla informalmente de los conflictos recurrentes y las soluciones que cada uno ha tomado.

C
5 - 8 El programa identifica conflictos recurrentes en el equipo e implementa alguna solución basada en la experiencia. Cuenta con alguna estrategia grupal para el manejo de conflictos, pero no están formalizadas, ni utilizadas sistemáticamente.

D
9 - 10 El programa cuenta con estrategias formales para identificar y analizar los conflictos recurrentes y contingentes al interior del equipo. Existen procedimientos que permiten analizar los conflictos, sus causas y escuchar a los involucrados.

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevistas con miembros del programa. Revisión de actas de documentos, etc., donde se evidencie el tema. Lista de contactos claves para supervisión de situaciones que superan las capacidades del equipo.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº76

VARIABLE	2.8 Manejo de conflictos
ÍTEM	¿A través de qué procedimiento el equipo resuelve los conflictos que surgen entre ellos en el desarrollo de su trabajo?
A 0 - 1	No existe un procedimiento para resolver los conflictos surgidos en el desarrollo del trabajo.
B 2 - 4	Se identifican algunos conflictos al interior del equipo que deben resolverse en conjunto. Existen iniciativas de abordaje en equipo de algunos, pero es una situación contingente. Solo a veces se abordan.
C 5 - 8	Se identifican conflictos surgidos al interior del equipo los cuales se abordan en conjunto, pero los procedimientos no están formalizados ni consensuados.
D 9 - 10	Existe un/os procedimiento/s formal, consensuado y sistemático para abordar y resolver los conflictos que surgen al interior del equipo.
POSIBLES EVIDENCIAS	Entrevistas con miembros del programa. Revisión de actas de documentos, etc., donde se evidencie el tema. Lista de contactos claves para supervisión de situaciones que superan las capacidades del equipo.

Dimensión 2: Requerimientos Relacionales

Nº77

VARIABLE	2.9 Apoyo social dentro del equipo
ÍTEM	¿A través de qué procedimiento se favorece el apoyo social al interior del/los equipo/s de trabajo?
A 0 - 1	No se implementan procedimientos que favorezcan el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Los miembros del equipo se sienten poco apoyados por su equipo.
B 2 - 4	Se desarrolla apoyo mutuo entre los integrantes del equipo dependiendo de la iniciativa y vínculos generados particularmente, no se identifica una dinámica de equipo.
C 5 - 8	Se desarrolla una dinámica grupal de apoyo mutuo y el alguna medida las jefaturas lo promueven, sin embargo no hay un procedimiento establecido para promover el apoyo mutuo.
D 9 - 10	Los miembros del equipo declaran el apoyo de los otros integrantes. El equipo y sus jefaturas promueven constantemente el apoyo mutuo entre sus miembros, a través de distintos modos y espacios.
POSIBLES EVIDENCIAS	Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos. Rituales o tradiciones dentro del equipo de trabajo.

Dimensión 3: Requerimientos Emocionales

Nº78

VARIABLE 3.1 Reconocimiento de involucramiento de emociones en el trabajo

ÍTEM ¿Cómo identifica/reconoce el equipo la demanda emocional asociada al trabajo en un programa social? (reconocimiento de involucramiento de emociones)

A El equipo no visualiza el involucramiento de las emociones en el desarrollo del trabajo

B El equipo visualiza escasamente el involucramiento de las emociones en el desarrollo de su trabajo. Se identifican algunas emociones por miembros del equipo, lo que es visto como un tema personal.

C El equipo visualiza la demanda emocional que cada uno de sus miembros experimenta en el desarrollo de su trabajo con usuarios y se definen como equipo en riesgo de desgaste profesional.

D El equipo se define en riesgo y el trabajo realizado como especialmente demandante emocionalmente,

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevista con miembros del equipo y con supervisor.

Dimensión 3: Requerimientos Emocionales

Nº79

VARIABLE	3.2 Identificación de demanda emocional
ÍTEM	¿A través de qué procedimientos se identifican las principales demandas emocionales asociadas al desarrollo del trabajo en este programa social en particular?
A 0 - 1	No existen procedimientos para identificar las principales demandas emocionales asociadas al desarrollo de cada rol. Algunos miembros identifican algunas demandas
B 2 - 4	Algunos miembros del equipo identifican demandas emocionales asociadas al desarrollo de sus roles y lo comparten con otros, pero no existen procedimientos establecidos para ellos.
C 5 - 8	Existen procedimientos formales para la identificación de las principales demandas emocionales para los miembros del equipo, pero su utilización no es sistemática y/o no siempre cuenta con el espacio que requiere.
D 9 - 10	El equipo cuenta con procedimientos formales y sistemáticos para identificar las principales demandas emocionales para cada uno de los roles desarrollados por los trabajadores.
POSIBLES EVIDENCIAS	Entrevistas individuales o grupales a miembros de equipos.

Dimensión 3: Requerimientos Emocionales

N°80

VARIABLE 3.3 Manejo de demanda emocional

ÍTEM ¿A través de qué procedimiento el equipo gestiona las principales demandas emocionales asociadas al desarrollo del trabajo?

A
0 - 1 El programa no visualiza el involucramiento de las emociones en el desarrollo del trabajo, ni la necesidad de generar procedimientos formales para el manejo emocional.

B
2 - 4 El manejo emocional se considera responsabilidad individual y por tanto no existen procedimientos organizacionales que lo faciliten. Pueden existir procedimientos informales de manejo y/o contención de emociones.

C
5 - 8 El programa reconoce la necesidad de generar procedimientos formales para el manejo de las demandas emocionales y lo considera relevante. Hay desarrollo incipiente de estrategia organizacional que facilita el manejo emocional.

D
9 - 10 El programa cuenta con estrategias formales, diferenciadas y funcionales según roles para el manejo de las emociones producidas en el desarrollo del trabajo de cada uno y desarrolla dispositivos formales para prevenir el desgaste emocional de los trabajadores.

POSIBLES EVIDENCIAS Revisión de documentación como manuales o instructivos para los trabajadores. Entrevista con el supervisor o encargado del programa. Observación dinámica del equipo. Cuestionario burnout.

Dimensión 3: Requerimientos Emocionales

Nº81

VARIABLE	3.4 Análisis de las fuentes de desgaste
ÍTEM	¿A través de qué procedimiento el equipo identifica y analiza las fuentes de desgaste asociadas con el desarrollo de su trabajo?
A 0 - 1	No existen procedimientos para identificar las principales fuentes de desgaste laboral. Y/o no se considera necesario.
B 2 - 4	Los miembros del equipo identifican algunas fuentes de desgaste laboral y lo comparten entre pares, sin embargo no existe un procedimientos establecidos para ello.
C 5 - 8	Los miembros del equipo cuentan con algún procedimiento para la identificación de fuentes de desgaste para el equipo, sin embargo, no son utilizados sistemáticamente.
D 9 - 10	Los miembros del equipo identifican las principales fuentes de desgaste que afectan el desarrollo de su trabajo, a través de procedimientos establecidos y sistemáticos, y lo comunican a quienes toman decisiones.
POSIBLES EVIDENCIAS	Encuestas de fuentes de desgaste. Instrumento de pesquisa de fuentes de desgaste laboral. Actas de reunión Entrevistas a miembros del equipo

Dimensión 3: Requerimientos Emocionales

Nº82

VARIABLE 3.5 Manejo de fuentes de desgaste en el equipo

ÍTEM ¿A través de qué procedimientos el programa maneja/gestiona las principales fuentes de desgaste asociadas al desarrollo de su trabajo?

A El programa no cuenta con procedimientos para manejar las fuentes de desgaste que afectan a los miembros del equipo.

B El programa desarrolla alguna acción para manejar algún tipo particular de fuente de desgaste, sin embargo esto es contingente y no aborda todos los niveles requeridos.

C El programa cuenta con procedimientos establecidos, para manejar las distintas fuentes de desgaste laboral, sin embargo, estos no son implementados constantemente.

D El programa cuenta con procedimientos establecidos, diferenciados y sistemáticos para manejar las distintas fuentes de desgaste laboral.

POSIBLES Encuesta de fuentes de desgaste.

EVIDENCIAS Instrumento de pesquisa de fuentes de desgaste laboral.

Actas de reunión

Entrevistas a miembros del equipo

Dimensión 3: Requerimientos Emocionales

N°83

VARIABLE	3.6 Manejo de consecuencias del desgaste emocional
ÍTEM	¿A través de qué procedimientos el equipo maneja/gestiona las consecuencias asociadas al desgaste en sus miembros?
A 0 - 1	El programa no cuenta con procedimientos para manejar las consecuencias negativas del desgaste.
B 2 - 4	El programa realiza algunas acciones para afrontar las consecuencias negativas del desgaste, pero estas responden a la iniciativa personal de algún/os trabajador/es y no a una estrategia organizacional y formal.
C 5 - 8	El programa cuenta con procedimientos establecidos para manejar las consecuencias negativas del desgaste laboral, sin embargo estos no se implementan en todos los casos, es decir no se ha rutinizado completamente.
D 9 - 10	El programa cuenta con procedimientos establecidos, diferenciados y sistemáticos para manejar las consecuencias negativas del desgaste a nivel individual, grupal u organizacional. El programa cuenta con dispositivos que permiten trabajar dichas consecuencias, derivar a quienes lo requieran o pedir ayuda externa.
POSIBLES EVIDENCIAS	Protocolos de acción ante personas con síntomas evidentes de desgaste laboral. Entrevistas a miembros del equipo

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

Nº84

VARIABLE 4.1 Explicitación de valores del programa

ÍTEM ¿Cómo explicita y socializa el programa los valores con los que se identifica?

A El programa no explicita los valores con los que se identifica
0 - 1

B Los miembros del equipo en general reconocen los valores del programa, sin embargo, no existen procedimientos formales que lo promuevan o aseguren.
2 - 4

C El programa cuenta con algunos procedimientos para explicitar y socializar sus valores, sin embargo, estos no se han rutinizado completamente y/o no han conseguido aun el resultado esperado, por tanto, no todo el equipo los reconoce con facilidad.
5 - 8

D El programa cuenta con instancias formales y establecidas para explicitar y socializar entre los miembros del equipo los valores con que se identifica. Todo el equipo reconoce con facilidad los valores que identifican al programa.
9 - 10

POSIBLES Actas de reunión.

EVIDENCIAS Entrevista a miembros del equipo

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

Nº85

VARIABLE	4.2 Coherencia entre valores del programa y la acción del equipo
ÍTEM	¿Cómo asegura el programa la coherencia entre sus valores y la acción/intervención desarrollada por su equipo?
A 0 - 1	El programa no ha desarrollado procedimientos para observar la coherencia de los valores declarados con la acción realizada, y/o no hay declaración explícita de valores.
B 2 - 4	Los trabajadores conocen cuáles son los valores declarados por la organización, pero no se han desarrollado iniciativas para socializarlos y/o asegurar su incorporación en las actividades que realiza.
C 5 - 8	Los valores son conocidos por el equipo y se realizan acciones intencionadas para monitorear su coherencia con la intervención desarrollada. El equipo percibe la coherencia valórica.
D 9 - 10	El programa ha realizado una declaración explícita de sus valores, los cuales se socializan y expresan en sus acciones tanto con usuarios como con los miembros del equipo y entorno. Existe alguna instancia de reflexión acerca de los valores y su coherencia. El equipo declara alta consistencia valórica del programa
POSIBLES EVIDENCIAS	Revisión de documentación como manuales o instructivos para los trabajadores. Entrevista con el supervisor o encargado del programa. Observación dinámica del equipo. Cuestionario burnout.

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

N°86

VARIABLE	4.3 Coherencia entre valores del programa y su relación con trabajadores
ÍTEM	¿Cómo asegura el programa la coherencia de sus valores en la relación establecida con sus trabajadores?
A 0 - 1	El programa no ha desarrollado procedimientos para observar la coherencia de sus valores declarados con la relación establecida con sus trabajadores.
B 2 - 4	Los representantes del programa establecen relaciones con los trabajadores coherentes con los valores del programa, sin embargo, estas dependen de la iniciativa de cada jefatura y no responden a un procedimiento establecido.
C 5 - 8	Los representantes del programa establecen relaciones con los trabajadores coherentes con los valores del programa, las cuales responden a un procedimiento establecido. Sin embargo, dichos procedimientos no se han incorporado completamente a la rutina.
D 9 - 10	El programa desarrolla procedimientos sistemáticos que aseguran la coherencia de los valores del programa en la relación establecida con los trabajadores. El equipo declara alta consistencia valórica del programa
POSIBLES EVIDENCIAS	Revisión de documentación como manuales o instructivos para los trabajadores. Entrevista con el supervisor o encargado del programa. Observación dinámica del equipo. Cuestionario burnout.

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

N°87

VARIABLE	4.4 Sentido de pertenencia del equipo
ÍTEM	¿De qué manera se favorece la identificación y pertenencia de los trabajadores con el equipo con el que trabajan?
A 0 - 1	No existen instancias que fomenten la identificación y pertenencia de los trabajadores con el equipo.
B 2 - 4	Existen instancias informales, de iniciativa personal que favorecen las relaciones entre trabajadores, pero en general no los incluyen a todos, por tanto, aunque puede haber buenas relaciones no se observa una identidad de equipo.
C 5 - 8	Hay identificación por parte de sus miembros con el equipo. Los encargados del programa propician actividades (instancias formales) para fomentar el sentido de pertenencia a este equipo. Existen ritualizaciones (celebraciones, tradiciones, fiestas) conocidas por todos y en la que participan.
D 9 - 10	Existen instancias informales y formales de encuentro (ceremonias programadas, celebraciones propias del programa, etc.) que favorecen la pertenencia entre los trabajadores que reconocen su identificación con el equipo. Este es reconocido y valorado como fuente de motivación para el buen ejercicio del trabajo.
POSIBLES EVIDENCIAS	Revisión de documentación como manuales o instructivos para los trabajadores. Entrevista con el supervisor o encargado del programa. Observación dinámica del equipo. Cuestionario burnout.

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

N°88

VARIABLE	4.5 Percepción de equidad
ÍTEM	¿A través de qué procedimientos el programa favorece el trato equitativo hacia y entre los trabajadores del equipo?
A 0 - 1	No existen procedimientos que permitan observar la equidad en las acciones realizadas por el programa. No hay una declaración explícita de interés del programa por el tema.
B 2 - 4	El programa declara explícitamente su preocupación por desarrollar una acción equitativa para con los trabajadores, sin embargo, no se han desarrollado procedimientos formales que aseguren la equidad y justicia en la relación con los trabajadores. Y/o existen iniciativas muy insipientes.
C 5 - 8	El programa declara su preocupación por promover y desarrollar acciones justas para con los trabajadores, y ha desarrollado algunas instancias para la reflexión y análisis de estos temas, aunque puede no ser regular, ni involucrar a muchos miembros del programa.
D 9 - 10	Existe una declaración y procedimientos explícitos para la reflexión y el fomento de la equidad en las acciones que desarrolla el programa, especialmente con los trabajadores. La reflexión respecto a la justicia y los derechos en el programa son regulares, participativas y cuentan con un espacio formal.
POSIBLES EVIDENCIAS	Revisión de documentación como manuales o instructivos para los trabajadores. Entrevista con el supervisor o encargado del programa. Observación dinámica del equipo. Cuestionario burnout.

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

Nº89

VARIABLE 4.6 Identificación del significado del trabajo para los miembros del equipo

ÍTEM ¿Cómo se identifica el significado que para los trabajadores tiene el trabajar en un programa social?

A
0 - 1 El programa no identifica el significado que para los trabajadores tiene el trabajo en su programa (social). Y/ si reconoce la posibilidad de un significado especial, lo desvaloriza o incluso puede llegar a generar una demanda extra de trabajo por ello.

B
2 - 4 Algunos miembros del equipo identifican en algunos trabajadores una motivación o significado del trabajo desarrollado en el programa (social) que trasciende lo instrumental. Y se considera una característica valorable.

C
5 - 8 El programa reconoce un significado y motivación de los miembros del equipo que trasciende la remuneración, incluso puede asociarse a su realización personal.

D
9 - 10 El programa puede identificar el significado que cada miembro del equipo le asigna a su trabajo, lo que los motiva asociado a su realización personal, lo valora, genera procedimientos para potenciarlo.

POSIBLES EVIDENCIAS Entrevista con miembros del equipo.

Dimensión 4: Sentido del Trabajo

Nº90

VARIABLE 4.7 Incorporación de significado del trabajo en la operación del programa

ÍTEM ¿A través de qué procedimiento se valora/incorpora en la operación del programa el significado que para los miembros del equipo tiene su trabajo en un programa social?

A El programa no incorpora en su funcionamiento el significado que para los miembros del equipo tiene su trabajo en el programa.

B Algunos miembros del equipo valoran positivamente el significado que para los otros miembros tiene su trabajo, lo que manifiestan espontáneamente, sin embargo no es un procedimiento establecido.

C Los miembros del equipo valoran positivamente el significado de su trabajo. Lo cual tiene consecuencias positivas contingentemente.

D El significado que para los miembros del equipo tiene su trabajo es reconocido, potenciado y se integra como un recurso para el programa. La motivación y compromiso por el trabajo es recompensado formalmente con consecuencias positivas.

POSIBLES Registro de recompensas o premiaciones.

EVIDENCIAS Actas de reunión.

Entrevista a miembros del equipo.

■ PARTE V: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este componente del modelo considera que la producción de información, en base a la propia operación del programa, así como de su observación del entorno, es esencial para sostener la capacidad de tomar decisiones que permitan la continuación sustentable del programa y eventualmente de la operación.

La producción de información consiste en primer término en la observación de eventos, en su clasificación y registro como datos. La administración de los datos incluye la capacidad de análisis y de generación de reportes que sustentan las decisiones. No todas las decisiones se toman en base a los datos y la información. Se realizan también en base a los ajustes de la operación de los programas para conseguir el adecuado o necesario alineamiento con los objetivos y metas, y con el propósito de la organización. Las decisiones que se pueden considerar como “políticas”, se hacen empleando información que no proviene exclusivamente de las operaciones, sino, además, desde otras fuentes.

La observación se realiza empleando distinciones que indican qué eventos se observan y clasifican. Estas distinciones las proveen conceptos referidos a la intervención social, a la gestión organizacional y a la gestión de equipos, entre los fundamentales. Por qué un evento se considera relevante es una decisión, a menudo no explicitada, acerca de lo que constituye información para el programa o la organización. La información produce una diferencia en el estado del programa, gatillando decisiones.

■ Información.

La observación organizada de eventos se configura como una operación de registro de éstos en un marco de clasificación. La gestión de la información se puede resumir como un proceso de reducción de complejidad o de producción de simplificación, que está en conso-

nancia con la jerarquía organizacional y del programa. Esto significa que en los niveles más altos en la jerarquía se emplean información y datos más complejos, ambiguos, interpretables y que en los niveles más operativos, se emplea una información más simplificada, incluso al nivel binario, que hace posible la ejecución de procedimientos y procesos rutinarios en los distintos puestos de trabajo.

En los programas, la existencia de puestos de trabajo que son definidos como profesionales, implica que la información que se utiliza en la toma de decisiones, se ajuste a los requerimientos de las decisiones profesionales, por lo que en ellos mismos existe una diversidad de grados de simplificación, que no están directamente asociados a la posición de dichos puestos en la jerarquía organizacional. En otros términos, los profesionales emplean información compleja, pero habitualmente los datos sobre la operación misma, toman formas simplificadas, como el conteo del número de actividades o de atenciones, que no registran lo que ocurre en el proceso ni, habitualmente, sus resultados.

■ Registro de Eventos.

Esta actividad remite al marco de significación que establece que algo que sucede sea relevante y que hace que un evento sea observable y requiera ser registrado para hacer algo (decidir) con la información que provee. El proceso de registro debe ser usable, accesible y significar algo relevante. Por ello, no se trata sólo del uso de metodologías de registro y análisis de datos, sino que se debe delimitar el marco que provee su significación y relevancia. Este marco está delimitado por el sentido o propósito del programa, que establece que el evento y el dato generado en su registro son relevantes para él.

En segundo término, debe ser factible el análisis del dato. Esto implica que el sistema de registro y de clasificación permite emplearlo como el valor asumido por una variable. Este es el requisito fundamental que hace posible el análisis, cuyo nivel de profundidad y sofisticación dependerá de las propias necesidades del programa, pero que

como mínimo debería proveer frecuencias y posibilidad de observar desviaciones respecto a las metas u objetivos planteados.

Este componente del Modelo de Calidad incorpora las siguientes dimensiones y variables:

Dimensiones

1 Sistema de información	<i>Variables:</i>	1.1 Procedimientos de registro 1.2 Procedimientos para la actualización 1.3 Almacenamiento y acceso 1.4 Reportes
	<i>Preguntas:</i>	91 / 92 / 93 / 94
	<i>Puntaje componente:</i> (300 pts.)	40 puntos (10 pts. x pregunta)
2 Actualización	<i>Variables:</i>	2.1 Rutinización del registro 2.2 Significación
	<i>Preguntas:</i>	95 / 96
	<i>Puntaje componente:</i> (300 pts.)	20 puntos (10 pts. x pregunta)
3 Infraestructura y recursos	<i>Variables:</i>	3.1 Tecnología 3.2 Actualización
	<i>Preguntas:</i>	95 / 96
	<i>Puntaje componente:</i> (300 pts.)	20 puntos (10 pts. x pregunta)
4 Sustento de toma de decisión	<i>Variables:</i>	4.1 Uso de información en decisiones: oportunidad 4.2 Análisis
	<i>Preguntas:</i>	99 / 100
	<i>Puntaje componente:</i> (300 pts.)	20 puntos (10 pts. x pregunta)

■ Variables de la dimensión Gestión de la Información:

1. Sistema de información
2. Actualización
3. Infraestructura y recursos
4. Sustento de toma de decisión

1. Sistema de información

Personal a cargo. Observa el grado de preparación del personal para gestionar el sistema de observación, clasificación, registro y uso de la información.

Registro de datos. Son los procedimientos, protocolos, programas computacionales y similares, carpetas, formularios (en papel o electrónicos) que permiten registrar eventos e información de manera organizada, rutinaria, consistente y persistentemente. Incluye definiciones acerca de la periodicidad con que se alimentan y actualizan los formularios.

Almacenamiento y acceso. Son dispositivos de almacenamiento de los datos sobre los que deben existir normas sobre el acceso y facilitación a estos.

Reportes. Son el principal producto del sistema, consiste en procedimientos que pueden estar programados en software o no, pero que rutinariamente generan reportes utilizables en la toma de decisiones.

2. Actualización.

Es un proceso mediante el cual se establece el desfase temporal entre la ocurrencia de un evento y la utilización de la información para la toma de decisiones. Es una forma de ejecutar las operaciones, de modo que en su rutina incluya la generación de datos de manera consistente y actualizada al nivel definido como requerido. También incluye la vinculación entre la operación rutinaria y cotidiana del programa con el proceso de registro de datos, por ello, esa operación debe

ser significativa para el equipo de trabajo del programa y no ser vista sólo como una tarea adicional cuyo propósito no se conoce o no es comprendido.

3. Recursos e infraestructura.

Esta variable incluye la preparación y capacitación del personal para observar eventos, usar el sistema de registro y del sistema de información. En la actualidad suele incluir un sustrato en tecnología de información, que consiste en programas denominados Bases de Datos, que incluyen Excel, Access, FileMaker o equivalentes. La experiencia mundial sobre esta temática indica que la separación drástica entre los tecnólogos y los equipos es un factor de desvinculación con las operaciones, por lo que la gestión debe radicarse en los equipos, con el apoyo, de ser necesario, de los especialistas.

4. Sustento de toma de decisión.

Esta dimensión refiere a la operación del sistema de información y su vinculación con procesos de toma de decisiones. La generación de reportes adecuados para decisiones relevantes es un aspecto crucial de la capacidad del sistema. El uso que se da a esta información (en las decisiones) es indicativo del nivel de satisfacción de estándares sobre acceso y usabilidad. La capacidad de realizar análisis de datos y observar desviaciones y cambios de tendencias en variables relevantes del programa o intervención es fundamental. También lo es establecer cómo el sistema incluye cambios en el marco de clasificación de eventos y se actualiza de acuerdo a ellos, como su contribución en la mantención de dicho marco.

Dimensión 1: Sistema de Información

Nº91

VARIABLE	1.1 Procedimientos de registro.
ÍTEM	¿Existen procedimientos, protocolos, programas computacionales, carpetas, formularios, fichas para el registro de eventos?
A 0 - 1	No existen
B 2 - 4	Existen, no se actualizan y se usan poco o casi nada.
C 5 - 8	Existen, con actualización retardada, usos no rutinizados
D 9 - 10	Existen, actualizados, incorporados a rutinas de trabajo.
POSIBLES EVIDENCIAS	Declaración del personal. Observación del sistema y su uso.

Dimensión 1: Sistema de Información

Nº92

VARIABLE 1.2 Procedimientos para actualización.

ÍTEM ¿Existen definiciones sobre la actualización a las necesidades vigentes de ajuste de los formularios u otros dispositivos de registro?

A No existen

0 - 1

B Se hacen adecuaciones esporádicas y sin mayor consulta a los operadores. O éstos las adaptan, sin informar a responsables de control de gestión.

2 - 4

C Se analizan ante fallas observadas, pero no de manera sistemática poniéndolos al día con los requerimientos que surgen.

5 - 8

D Se analizan y examinan los formularios, en sesiones convocadas al efecto. El personal dispone de canales para comunicar necesidades de actualización.

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Actas, guías de trabajo o de procedimientos.

Dimensión 1: Sistema de Información

N°93

VARIABLE 1.3 Almacenamiento y acceso.

ÍTEM ¿Existen dispositivos de almacenamiento de los registros?
¿Se usan y con qué frecuencia y para qué fines?

A No existen

0 - 1

B Existen depósitos (archivadores u otros), de difícil acceso y
2 - 4 manejo engorroso

C Existen depósitos, pero su actualización no es adecuada y el
5 - 8 acceso no es facilitador.

D Existen y son accesibles, se usan constantemente para decisio-
9 - 10 nes sobre ejecución del programa.

POSIBLES EVIDENCIAS Depósitos físicos o magnéticos.

Dimensión 1: Sistema de Información

Nº94

VARIABLE 1.4 Reportes

ÍTEM ¿Se generan reportes periódicos?
¿Se usan, por quiénes y para qué?

A No

0 - 1

B Se generan reportes incompletos o a destiempo o no se usan.

2 - 4

C Existe un sistema definido de reportes, que no siempre se cumple o se completa y su uso es limitado.

5 - 8

D Se han definido reportes con periodicidad y que se aprecian como adecuados a las necesidades.

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Reportes generados (documentos, planillas).

EVIDENCIAS

Dimensión 2: Actualización

Nº95

VARIABLE 2.1 Rutinización del registro.

ÍTEM ¿El registro de eventos es parte de la rutina de trabajo?

A No

0 - 1

B Para algunos cargos está incorporada la responsabilidad nominalmente, pero no se verifica ni es parte del desempeño.

2 - 4

C Hay cargos con la responsabilidad definida, se verifica casual o esporádicamente. No es parte de la evaluación de desempeño.

5 - 8

D Existen cargos que incluyen el registro como parte de sus rutinas. Se incluye en evaluación del desempeño o equivalente.

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Descripción de cargos, instrumento de gestión del desempeño.

EVIDENCIAS

Dimensión 2: Actualización

Nº96

VARIABLE	Significación
ÍTEM	¿Es significativa la tarea de registrar eventos para el equipo?
A 0 - 1	No
B 2 - 4	Se hace esporádicamente pero no saben para qué.
C 5 - 8	Sólo en algunas ocasiones, o frente a determinados casos o problemas.
D 9 - 10	La tarea es significativa para el personal
POSIBLES EVIDENCIAS	Descripción de cargos, instrumento de gestión del desempeño. Declaraciones del personal. Formas de proceder y prácticas fácilmente observables.

Dimensión 3: Infraestructura y Recursos

Nº97

VARIABLE 3.1 Tecnología

ÍTEM ¿Dispone de tecnología (PC), Programas, el sistema?

A No

0 - 1

B No completamente funcionales según requerimientos

2 - 4

C Dispone pero no se usan o se hace esporádicamente

5 - 8

D Dispone, se usan regularmente.

9 - 10

POSIBLES Sistemas informáticos.

EVIDENCIAS

Dimensión 3: Infraestructura y Recursos

Nº98

VARIABLE 3.2 Actualización

ÍTEM ¿Existe algún procedimiento para actualizar los requerimientos tecnológicos a las necesidades del programa?

A No

0 - 1

B Se reacciona a oportunidades o circunstancialmente

2 - 4

C Existe en programa de inversiones pero su ejecución es altamente contingente

5 - 8

D Existe un programa de inversiones para planificar y se aplica

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Actas, formularios, presupuestos.

EVIDENCIAS

Dimensión 4: Infraestructura y Recursos

Nº99

VARIABLE 4.1 Uso de información en decisiones: oportunidad.

ÍTEM ¿Las decisiones disponen de la información a tiempo?

A No

0 - 1

B A veces, casi por casualidad.

2 - 4

C Con rezagos, pero sirve para ratificar o modificar decisiones

5 - 8

D Si, existen reportes regulares, consistentes y confiables para la decisión.

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Actas, reportes entregados.

EVIDENCIAS

Dimensión 4: Infraestructura y Recursos

N°100

VARIABLE 4.2 Análisis

ÍTEM ¿Dispone de capacidades de análisis suficientes y satisfactorias?

A No

0 - 1

B Muy precarias y sobre cuestiones elementales.

2 - 4

C Hay personal con conocimientos, pero no es parte de sus funciones habituales, se usa por excepción.

5 - 8

D Hay personal con las capacidades, los análisis son metodológicamente adecuados y a tiempo y realizados de manera regular.

9 - 10

POSIBLES EVIDENCIAS Reportes, documentos que exhiben la capacidad.

EVIDENCIAS

SOBRE LOS AUTORES

■ **Teresa Matus Sepúlveda - tmatus@uc.cl**

Trabajadora Social Universidad de Concepción, Magister en Sociología UC, Doctora en Sociología IUPERJ Rio de Janeiro. Profesora asociada Escuela de Trabajo Social UC y Directora del CEES-UC. Socia fundadora de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas. Entre sus proyectos Fondecyt destacan: Nosotros ¿los modernos? no 1930188 ¿Al servicio de la gente? Indagación sobre los aportes de ONGs al fortalecimiento del capital social. n°1020806. Trabajar la pobreza con calidad n° 1071034 Entre sus libros se encuentran: La reinención de la memoria, Hacia una intervención social polifónica. La reforma Municipal en la mira.

■ **René Ríos Fernández**

Sociólogo y Licenciado en Sociología U. de Concepción. Master of Science (Sociology) U. of Wisconsin-Madison. Profesor Asociado del Instituto de Sociología de la UC y Director del CEES-UC. Su docencia actual es Sociología de las Organizaciones y Análisis de Redes Sociales. Proyectos de investigación en Estudios Organizacionales y Redes Sociales.

■ **Regina Karin Funk Buntmeyer**

Psicóloga, Universidad de Chile. Pos título en Psicoterapia de orientación Humanista Existencial, Doctora en Psicología, Universidad de Chile. 2009 a 2011, Subdirectora de Pregrado Escuela de Psicología UC. Directora Ejecutiva Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, CEES-UC Desde el año 2004 es Docente del área de Psicología Laboral-Organizacional y de Magister Escuela de Psicología UC, experiencia en consultoría de organizaciones productivas, de servicios y solidarias.

■ **Alicia Razeto Pavez**

Trabajadora social UC y Magister en Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Profesora asistente de la Escuela de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Católica de Chile. Sus áreas de investigación son el desarrollo local, intervención social y educación.

■ **Lilian Canales Aravena**

Psicóloga UC. Magíster en Psicología Social-Comunitaria UC. Bachiller en Ciencias Sociales y Humanidades. Certificado Académico en Problemas y Políticas sociales. Diplomada en Intervención en Crisis. Con experiencia en docencia de pre y post grado y en trabajo con organizaciones sociales, especialmente en temas de cuidado de equipos de trabajo e infancia en situación de exclusión y alta complejidad.

■ **María de los Ángeles Bilbao Ramírez**

Psicóloga U. de Chile, Doctora en Psicología U. del País Vasco. Académica de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Miembro asociado al CEES-UC. Especialista en el estudio del bienestar subjetivo y la promoción de la salud. Dentro de sus trabajos destacan la capacitación en inteligencia socio emocional, manejo del estrés laboral e intervenciones psicosociales desde la Psicología Positiva.

■ **Karin Roa Tampe**

Psicóloga de la Universidad Católica de Chile, Master en Gobierno de la Universidad de Navarra, Magister © en psicología, UC. Miembro asociado del CEES UC. Ha desarrollado investigación y docencia en el área de la calidad y otras características de prestación de servicios sociales, como profesionalización y racionalización en organizaciones sin fines de lucro y de capacidades organizacionales para instituciones gubernamentales del área protección social. Docente en la UC de los cursos Proyectos Públicos y Evaluación de políticas públicas.

■ **Fernando Fuenzalida Aguirre**

Trabajador Social Universidad Cardenal Raúl Silva Henríquez. Diplomado en Políticas Sociales: Desarrollo y Pobreza de la Universidad Alberto Hurtado. Magister en Trabajo Social Universidad Católica de Chile. Actualmente cursa Doctorado en Trabajo Social Universidad de la Plata, Argentina. Con experiencia en docencia universitaria. Ha colaborado en proyectos de investigación en torno a la calidad de la gestión municipal en Santiago para el Observatorio de Ciudades UC, y la Corporación Expansiva y el proyecto Fondef del Centro de Emprendimientos de Estudios Solidarios CEES-UC

