



SISTEMAS QUE CONECTAN, POLÍTICAS QUE TRANSFORMAN

**HACIA UNA GESTIÓN PÚBLICA ARTICULADA
Y CENTRADA EN LAS PERSONAS**

Sistemas que conectan, políticas que transforman. Hacia una gestión pública articulada y centrada en las personas.

Sistemas que conectan, políticas que transforman. Hacia una gestión pública articulada y centrada en las personas

Representante Residente

Georgiana Braga-Orillard

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile.

Área Reducción de la Pobreza y Desarrollo Inclusivo.

Agosto de 2025

Autores:

Javiera Troncoso

Rodrigo Herrera

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

cl.undp.org

Cita Sugerida: PNUD (2025). Sistemas que conectan, políticas que transforman. Hacia una gestión pública articulada y centrada en las personas. Santiago, Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los contenidos de este informe pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando fuente. Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de las Naciones Unidas, el PNUD, ni de los Estados Miembros de Naciones Unidas.

ÍNDICE

01.	Antecedentes	2
02.	Introducción.....	3
03.	Problemas complejos y respuestas fragmentadas	5
04.	Intersectorialidad fallida y paradoja de su gestión	8
05.	Interfaces eficientes, la pieza faltante.....	14
06.	Conclusiones.....	23
07.	Referencias bibliográficas	25

01. ANTECEDENTES

Desde 2015, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha impulsado la necesidad de centrar la acción pública en los problemas que afectan a las personas y no solo en lo que las instituciones están habituadas a ofrecer. En Chile, este principio se ha traducido en una colaboración sostenida con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), orientada a fortalecer las capacidades del Estado para diseñar políticas más articuladas y pertinentes.

Un hito relevante en este proceso fue el desarrollo del *Mapeo de la Oferta Pública* en 2018 (MDSF, 2020), una metodología que permitió construir una red de interconexiones entre problemas sociales y programas públicos, revelando solapamientos, brechas y oportunidades de articulación.

Este documento se enmarca en ese esfuerzo, pero va más allá. Por una parte, reconoce el valor de los Sistemas de Programas, entendidos como una arquitectura programática deliberada que articula

objetivos, actores y recursos para abordar problemas complejos. Por otra, propone un camino concreto para fortalecer su diseño e implementación.

Para ello, se recogen aprendizajes obtenidos por el PNUD en evaluaciones de sistemas de programas públicos, como el Subsistema de Seguridades y Oportunidades y el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, para proponer una reflexión crítica sobre las barreras que enfrenta la coordinación intersectorial y las condiciones habilitantes que requiere una política pública organizada desde un enfoque sistémico. Avanzar en esta dirección no es solo deseable, sino necesario ante una estrechez fiscal que obliga a una mayor eficiencia y la creciente complejidad de los problemas sociales, que exigen respuestas integradas, adaptativas y sostenidas en el tiempo. En última instancia, se trata de promover un cambio en la forma de hacer gestión pública para recuperar el sentido profundo de la política pública: contribuir al bienestar real de las personas y las comunidades.

02. INTRODUCCIÓN

La política social es una de las expresiones más concretas del compromiso que tiene el Estado con el bienestar de su población. No se trata solo de un conjunto de programas o herramientas técnicas. Es, ante todo, una manera institucional de afirmar principios fundamentales como la dignidad, la igualdad y la justicia social. Su propósito último es asegurar que todas las personas cuenten con condiciones de vida que les permitan desplegar sus capacidades, participar plenamente en la sociedad y construir un futuro con sentido.

Los desafíos sociales que hoy enfrenta la política pública en Chile —y buena parte del mundo— han dejado atrás la lógica de problemas lineales, con causas únicas y soluciones sectoriales. Pobreza multidimensional, brechas de género persistentes, déficit de cuidados y exclusión territorial revelan que las necesidades de las personas desbordan las fronteras administrativas de cada ministerio o servicio. Sin embargo, la arquitectura del Estado sigue pensando y actuando, en gran medida, “por sectores”, con programas especializados que compiten por recursos, que se diseñan sin diálogo efectivo y terminan ofreciendo respuestas fragmentadas a problemas que ocurren de

manera integrada en la vida cotidiana de las personas.

Este documento examina esa tensión entre complejidad social y oferta pública dispersa. Aunque la política pública se basa en ideales transformadores, su implementación descansa sobre un aparato público que opera, en gran medida, bajo la lógica del cumplimiento sectorial. Es decir, se gestiona en función de metas, procedimientos y estándares administrativos. Esta lógica, necesaria para resguardar la eficiencia y el uso adecuado de los recursos, resulta limitada cuando se trata de intervenir en realidades sociales complejas y cambiantes. Porque lo que está en juego no es solo ejecutar presupuestos o alcanzar coberturas, sino es transformar condiciones de vida.

Aquí emerge una paradoja fundamental que ha sido limitante para la acción intersectorial que demandan los problemas complejos: una política pública puede tener éxito desde el punto de vista técnico y, al mismo tiempo, mostrar un impacto social limitado. Podemos tener programas que cumplen sus metas, que gastan correctamente su presupuesto y que superan auditorías, sin que eso signifique mejoras visibles o duraderas en la vida de las personas. Frente

a esta paradoja, el Estado puede ignorarla y atribuir los resultados insatisfactorios a factores externos; puede traspasar la responsabilidad a otros –como comunidades, familias o beneficiarios–; o puede asumirla como una señal de alerta y una oportunidad para revisar a fondo cómo se está haciendo política pública.

Este documento opta por la tercera opción. Propone abrir una conversación crítica sobre cómo avanzar hacia una política pública que, más que acumular intervenciones y elevar la intersectorialidad a principio normativo, se piense y se organice a través de sistemas diseñados e implementados como interfaces institucionales capaces de articular sectores respetando su especificidad.

Desde esta perspectiva, el enfoque sistémico no es solo una propuesta teórica. Es una vía práctica para repensar cómo el Estado se organiza, cómo colabora internamente y cómo se relaciona con los otros actores que intervienen en la vida social.

En este contexto, abordar los desafíos que enfrentan las personas ya no pasa sólo por crear nuevos programas, sino por repensar cómo interactúan los que ya existen.

En las páginas que siguen se invita a repensar la política pública no como un conjunto de piezas sueltas, sino como una trama de relaciones que necesita gobernanza estable, información compartida y un liderazgo que facilite vínculos. En síntesis, se propone pasar de la gestión del trámite individual a la gestión del propósito colectivo de modo que lo público sea, además de eficiente, verdaderamente significativo para las personas y territorios.

03. PROBLEMAS COMPLEJOS Y RESPUESTAS FRAGMENTADAS

Cuando los problemas se cruzan, las soluciones no pueden seguir separadas.

Muchos de los problemas públicos que enfrentamos hoy son más complejos que en el pasado. Ya no se explican por una única causa ni se resuelven desde una sola institución. Son fenómenos en que distintos factores interactúan al mismo tiempo, con efectos que no siempre son previsibles o lineales. Hablamos de problemas multicausales, dinámicos y profundamente situados en los territorios.

Esta complejidad se refleja en situaciones como la pobreza estructural, las brechas de género, la desigualdad territorial, el déficit de cuidados o la exclusión educativa en contextos vulnerables. En problemas de este tipo, las causas no son solo económicas, sino también institucionales, culturales, ambientales y subjetivas. La pobreza, por ejemplo, ya no puede entenderse únicamente como falta de ingresos. Se expresa como una acumulación de desventajas: aislamiento, barreras

geográficas, discriminación, bajos niveles educativos, trabajos precarios, entre otras.

Un ejemplo ayuda a ilustrar este cambio. Durante buena parte del siglo XX, el problema de la alfabetización podía abordarse como un desafío esencialmente educativo. Para tener impactos significativos, bastaba con garantizar el acceso a la escuela primaria y formar a los docentes. El problema tenía un responsable claro, una solución definida y resultados esperables en el corto plazo. Hoy, en cambio, enfrentamos problemas como la exclusión escolar persistente de adolescentes en sectores vulnerables, que no se explican solo por variables educativas. En su origen y persistencia inciden la pobreza, la salud mental no tratada, trayectorias familiares marcadas por la precariedad, violencia en los barrios, falta de transporte, desconfianza institucional, entre otros. Un problema en apariencia educativo tiene en sus bases causas que superan por mucho la acción

educacional, e intervenir solo desde la escuela sin considerar estos factores, será insuficiente.

La estructura pública en Chile —como en muchos países— está organizada para enfrentar problemas que tienen soluciones simples y lineales desde una acción fundamentalmente sectorial. Fue diseñada para operar dentro de los límites funcionales de cada ministerio o servicio, y no para enfrentar fenómenos que atraviesan áreas, niveles y responsabilidades institucionales.

Este diseño ha permitido avances importantes en términos de especialización, sin embargo, ha tenido como efecto colateral una fuerte fragmentación de la acción pública. Cada sector —educación, salud, trabajo, vivienda, protección social— funciona con sus propias reglas: marcos legales, prioridades políticas, presupuestos, sistemas de información e instrumentos de evaluación diferenciados.

El resultado es una oferta pública amplia y especializada, pero poco articulada. En 2023, el Estado contaba con 689 programas distribuidos en 73 instituciones pertenecientes a 22 ministerios. Esta enorme diversidad, lejos de facilitar respuestas articuladas en el abordaje de problemas complejos, tiende a reproducir la fragmentación a través de programas con objetivos similares, pero criterios distintos, sin coordinación ni continuidad. Para quienes más necesitan del Estado, esto se traduce en una experiencia institucional poco integrada que, muchas veces, obliga a

las personas a navegar un sistema confuso y complejo para resolver sus necesidades. Porque la vida de las personas no ocurre por sectores. Una madre jefa de hogar que busca empleo no solo necesita formación laboral. También requiere acceso a cuidados infantiles, apoyo emocional, servicios de salud, transporte adecuado, y mecanismos de protección frente a situaciones inesperadas. Desde la institucionalidad, en cambio, estas necesidades suelen abordarse por separado, a través de programas distintos, con poco diálogo entre sí y sin una visión común.

Un ejemplo concreto se observa en relación al problema de la baja participación laboral de las mujeres. Frente a este único problema, sin duda de carácter complejo, el Estado implementa 47 programas ejecutados por 17 servicios públicos distintos, con casi nula coordinación para facilitar la participación de las mujeres en este entramado de intervenciones (ver Cuadro 1).

Aunque la complejidad de los problemas sociales es ampliamente reconocida, sigue sin traducirse en la forma en que el Estado organiza su acción. El desafío actual no es mejorar el diagnóstico o describir mejor esa complejidad, sino reorganizar la política pública para actuar en coherencia con ella, dotándola de capacidad para articular respuestas hoy dispersas y ofrecer intervenciones integradas que respondan efectivamente a la realidad de las personas y comunidades.

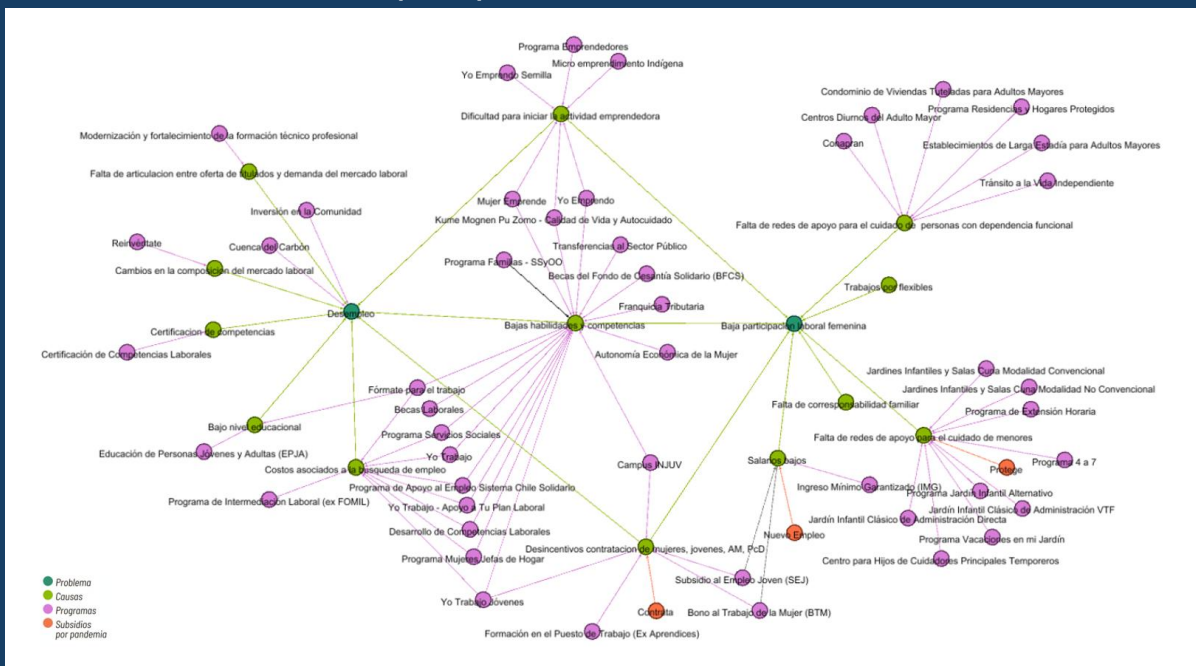
Cuadro 1.

Ejemplo de problema complejo: Baja participación laboral de las mujeres.

La baja participación laboral femenina en Chile constituye un problema complejo por su carácter multicausal, persistente y transversal. Diversas causas estructurales confluyen: la falta de redes de apoyo al cuidado infantil y de personas con dependencia, la desigual distribución de las labores domésticas, la baja corresponsabilidad familiar, la escasez de empleos con condiciones compatibles con las tareas de cuidado, los bajos niveles de formación y certificación laboral, y las barreras de entrada o discriminación en el mercado laboral.

La respuesta estatal ha sido fragmentada. En 2020 existían 47 programas relacionados con este problema, ejecutados por 17 servicios dependientes de 8 ministerios distintos. La gran mayoría de estos programas se enfoca en atender una única causa del problema, lo que significa que, si las dificultades son experimentadas por las mujeres de forma combinada, pero cada programa atiende solo una de ellas, se requerirá la intervención de varios programas para eliminar efectivamente esas dificultades. De lo contrario, podría darse el caso de que una mujer, por mucho que adquiriera habilidades para el trabajo o se le apoye para iniciar un emprendimiento, no pueda trabajar por no tener resuelto los problemas de cuidado. Podría ser también que el apoyo en la búsqueda de empleo sea infructuoso porque las capacidades del trabajador/a no se encuentran certificadas; o que las mayores habilidades y competencias, aún si se las certifica, no se traduzcan en un empleo por dificultades para encontrarlo.

Figura 1: Programas que conforman la red en torno al problema del desempleo y la baja participación laboral femenina, año 2022.



Fuente: PNUD (2022). Análisis integrado de la oferta de programas públicos. Una aplicación práctica al caso del desempleo y la participación laboral de mujeres.

04. INTERSECTORIALIDAD FALLIDA Y PARADOJA DE SU GESTIÓN

Cumplir metas no siempre transforma vidas: la paradoja de un éxito técnico sin impacto social

En las últimas décadas, el Estado chileno ha avanzado en reconocer la necesidad de respuestas articuladas entre sectores para atender las diversas causas de los problemas complejos, con intervenciones integradas y centradas en las personas (Cunill-Grau, Fernández y Manriquez, 2013). Informes de evaluación del gasto, diagnósticos institucionales y análisis sectoriales coinciden en señalar la necesidad de mayor articulación y coordinación entre programas, y su reconocimiento ha permeado discursos, diagnósticos y lineamientos estratégicos.

Sin embargo, las respuestas que se han dado tienden a reproducir la lógica existente. Se crean nuevos programas, se suman iniciativas paralelas, pero no se modifican las bases organizativas que impiden una articulación real. La acción pública continúa enfrentando desafíos para superar la lógica sectorial. Los programas se diseñan, se ejecutan y se evalúan desde mandatos institucionales específicos, sin considerar la

trayectoria completa de las personas o la dinámica de los territorios.

En este contexto, la intersectorialidad ha sido promovida como un camino privilegiado para abordar la complejidad de los problemas y evitar respuestas fragmentadas entre múltiples intervenciones inconexas. El valor del trabajo intersectorial está presente en políticas y planes de gobierno, documentos estratégicos, evaluaciones y discursos institucionales. Incluso se han promulgado leyes que se erigen sobre el “principio” de la intersectorialidad, mandatando el trabajo coordinado entre ministerios y servicios.

Diversos mecanismos se han implementado para facilitar la coordinación intersectorial. Las mesas de trabajo y comités interministeriales son, probablemente, los más frecuentes. En tanto instancias de coordinación periódica entre representantes de distintos organismos, tienden a ser útiles en un inicio, pero con dificultades para sostenerse en el tiempo.

Cuando se ha requerido de un modelo de gestión para enfrentar problemas transversales, con un componente fuerte de coordinación intersectorial, la creación de “sistemas” ha sido la práctica privilegiada. Los sistemas, entendidos como conjuntos organizados de programas, servicios y herramientas, articulados entre distintos actores públicos para abordar de manera integrada una problemática compleja, han sido una de las principales formas mediante las cuales el Estado chileno ha intentado institucionalizar el trabajo intersectorial y avanzar hacia respuestas más coordinadas y efectivas frente a las necesidades sociales.

El más emblemático, fue la creación del Sistema Intersectorial de Protección Social (SIPS), *“un modelo de gestión constituido por las acciones y prestaciones sociales ejecutadas y coordinadas por distintos organismos del Estado, destinadas a la población nacional más vulnerable socioeconómicamente y que requieran de una acción concertada de dichos organismos para acceder a mejores condiciones de vida”* (Ley 20.379 de 2009).

En el marco del SIPS, se institucionalizaron el subsistema Chile Crece Contigo (2009) integrando la acción de servicios en apoyo al desarrollo infantil integral; y se creó el subsistema Chile Solidario (2002) y su sucesor, Seguridades y Oportunidades (2012), orientados a la población en situación de extrema pobreza. Fuera del marco del SIPS, se crearon sistemas como Elige Vivir Sano (2013) articulando distintos organismos para la promoción de hábitos

saludables, y recientemente el Sistema de Garantías y Protección Integral de los Derechos de niños, niñas y adolescentes (2022) que busca alinear todas las políticas que afectan a niños, niñas y adolescentes bajo un marco común intersectorial. Incluso fuera del ámbito directamente social, el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres articula múltiples entidades para enfrentar emergencias (Ley 21.364 de 2021).

Sin embargo, este consenso normativo no se ha traducido en prácticas sostenidas ni efectivas. En la mayoría de los casos, la intersectorialidad ha tenido un impacto limitado como principio de implementación. Las iniciativas que han intentado operarla se enfrentan a barreras estructurales, técnicas y culturales que dificultan su continuidad y capacidad de incidencia. A menudo se crean estructuras paralelas, con poco respaldo institucional, escasos recursos y una alta dependencia de liderazgos individuales. El resultado son experiencias de colaboración que se perciben más como excepciones que como una práctica esperada. Dependen, muchas veces, de liderazgos puntuales, equipos motivados o presiones externas, más que de una institucionalidad que promueva y sostenga el trabajo conjunto de manera estable. Con ello, no pasan de ser esfuerzos valiosos, pero frágiles, que no logran integrarse al funcionamiento habitual del Estado.

Una de las causas de esta limitación puede encontrarse en una paradoja estructural de la gestión pública: la política pública tiene el

mandato de abordar los problemas de la población y garantizar el bienestar de las personas, pero opera a través de formas de gestión que priorizan el cumplimiento técnico, la ejecución presupuestaria y el control administrativo, todos los cuales han estado, hasta ahora, organizados de forma eminentemente sectorial.

Esta paradoja no es abstracta, sino que se expresa en lo cotidiano. Una política pública puede tener éxito desde el punto de vista técnico y, al mismo tiempo, fracasar en su impacto real. Podemos tener programas que cumplen sus metas de cobertura, que ejecutan su presupuesto y que superan auditorías, sin que eso signifique mejoras visibles o duraderas en la vida de las personas. Por ejemplo, un programa de capacitación laboral puede mostrar altos niveles de cumplimiento —utilizar correctamente su presupuesto, llenar los cupos, certificar a los participantes— sin que eso se traduzca en mejores oportunidades reales de empleo. Se considera exitoso al programa porque cumplió lo establecido, aunque su impacto en la trayectoria de las personas sea limitado o difícil de percibir.

Esta paradoja —éxito técnico, fracaso social— impide que la intersectorialidad prospere, porque los dispositivos de coordinación que se han creado, sean estos mesas de trabajo o sistemas de gestión intersectorial, no logran alterar los códigos de operación de los sectores involucrados. Cada uno sigue respondiendo a su propio marco de sentido, sin incentivos ni

estructuras que los vinculen de manera orgánica al trabajo conjunto.

Mientras los marcos normativos promueven enfoques integrales, las prácticas institucionales de gestión pública siguen respondiendo a una lógica sectorial y binaria de cumple / no cumple. Mientras se formulan metas ambiciosas, se operativizan con procedimientos que desalientan el vínculo y el trabajo conjunto. Bajo esta lógica, cualquier esfuerzo transformador corre el riesgo de ser leído como desvío, excepción o potencial ineficiencia. En la práctica, hasta los esfuerzos por concretar la articulación necesaria para impactar la vida de las personas se estanca donde se consigue el cumplimiento administrativo: se envió el informe, se realizó la mesa, se informó a los demás actores.

A la base de esta paradoja está el suponer que la coordinación puede decretarse. Se promulgan políticas y leyes, se diseñan protocolos, se firman convenios y se constituyen mesas de trabajo, sin que existan las condiciones necesarias para que esa colaboración sea efectiva. Se ha tendido a depender principalmente de la voluntad institucional, sin contar siempre con estructuras que sostengan la coordinación y se ignora que los sectores no tienen un lenguaje común espontáneo, los marcos normativos no dialogan, los incentivos promueven el rendimiento individual, y las culturas organizacionales valoran la autonomía por sobre la cooperación. En este contexto, coordinar se vuelve una carga

adicional, poco reconocida, e incluso desincentivada.

El diseño y la implementación de políticas públicas debe reconocer que la coordinación entre sectores no es natural. Cada sector opera como un sistema cerrado, con su propio lenguaje y su sentido. Es esta diferencia lo que hace tan desafiante vincular instituciones ya que cada una verá

los problemas desde su propia lógica. Si han de compartir un código común que les permita comunicarse será el del cumplimiento procedimental y la eficiencia administrativa, pero no un lenguaje relacional que les permita funcionar hacia un objetivo común.

Cuadro 2.

El caso del Subsistema Seguridades y Oportunidades.

El Subsistema Seguridades y Oportunidades (SSyOO) es el principal instrumento de la política social del Estado de Chile para abordar la pobreza extrema y la vulnerabilidad. Creado por la Ley 20.595 en 2012, forma parte del Sistema Intersectorial de Protección Social y representa una evolución del antiguo programa Chile Solidario. Su objetivo fundamental es promover la inclusión social y mejorar la calidad de vida de las personas y familias más vulnerables del país, a través de un modelo de intervención integral que reconoce la pobreza como un fenómeno multidimensional, es decir, no solo como una falta de ingresos, sino también como una exclusión del acceso a servicios, redes de apoyo y oportunidades.

El subsistema opera a través de la combinación de tres componentes clave que se articulan para ofrecer un apoyo integral: Acompañamiento Psicosocial y Sociolaboral para superar las condiciones de vulnerabilidad en áreas como salud, educación, trabajo, vivienda y dinámica familiar; Transferencias Monetarias para asegurar un piso mínimo de protección; y Acceso Preferente a la Oferta Pública para facilitar el que sus participantes a oferta pública no provista directamente por el Subsistema.

El Ministerio de Desarrollo Social y Familia es el organismo rector que diseña, coordina y financia el subsistema. Sin embargo, su implementación se realiza a nivel local, principalmente a través de las municipalidades, quienes contratan a los equipos profesionales que trabajan directamente en el territorio con las familias y personas participantes.

A pesar de contar con un diseño normativo robusto y un enfoque sistémico, múltiples evaluaciones han constatado deficiencias en la implementación del SSyOO. La coordinación intersectorial no ha alcanzado el nivel esperado lo que ha limitado la efectividad del componente de acceso preferente. Los componentes operan de forma aislada, sin una estructura de gobernanza que permita alinear su implementación con un propósito común. Incluso a nivel simbólico, el programa tiene un reconocimiento institucional limitado y aún no se consolida como referente para otros actores institucionales. Su posicionamiento como sistema aún es débil y heterogéneo entre sectores y territorios. Esta falta de identidad compartida impide que la política social se constituya como una acción concertada del Estado frente a la pobreza extrema.

Cuadro 3.

El caso del Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

El Sistema de Desarrollo Profesional Docente (SDPD) fue creado en 2016 por la Ley 20.903 con el objetivo de fortalecer la profesión docente mediante la articulación de distintos instrumentos de apoyo, evaluación y reconocimiento, en un marco normativo nacional que resguarda el derecho a una carrera profesional justa, formativa y exigente. Su propósito es mejorar la calidad de la educación a través del desarrollo continuo de los docentes y educadores de párvulos que se desempeñan en establecimientos que reciben financiamiento público.

El SDPD está conformado por múltiples actores. El Ministerio de Educación, a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), lidera la regulación y administración del sistema. Participan también los sostenedores (municipales, servicios locales, corporaciones), los equipos directivos de las escuelas, las universidades formadoras y entidades externas de evaluación. El sistema establece estándares pedagógicos y disciplinarios para la formación y el ejercicio profesional, e incorpora una evaluación diagnóstica obligatoria al egreso de la formación inicial, procesos de inducción para docentes principiantes, y una progresión en tramos evaluativos que define condiciones laborales, remuneraciones y oportunidades de formación.

Entre sus beneficios destacan el acceso a formación continua financiada por el Estado, asignaciones económicas asociadas al tramo profesional alcanzado, mejores condiciones laborales (como reducción de horas lectivas), y el derecho a una trayectoria laboral basada en el mérito y el desarrollo profesional, entre otros.

El SDPD constituye un esfuerzo por construir una política de desarrollo docente con enfoque sistémico. Su carácter universal, su marco normativo claro y la articulación de instrumentos que antes operaban de forma aislada son reconocidos como fortalezas. Sin embargo, también enfrenta importantes desafíos: dificultades en la implementación territorial, tensiones entre las lógicas formativas y evaluativas, fragmentación institucional y escasa articulación con condiciones sistémicas como la carga laboral y la segregación educativa (PNUD, 2023).

05. INTERFACES EFICIENTES, LA PIEZA FALTANTE

**Si el diseño de un sistema fija el “qué”,
la interfaz habilita el “cómo”.**

Las dificultades que han enfrentado los sistemas de programas en Chile para consolidarse como una alternativa efectiva frente a problemas complejos no deben interpretarse como una señal para abandonarlos, sino como una invitación a repensarlos. Lejos de desechar esta herramienta, se requiere revisar críticamente su diseño, fortalecer las condiciones institucionales que permiten su implementación y avanzar hacia una cultura de gestión centrada en la articulación, el aprendizaje colectivo y el impacto en la vida de las personas.

Al analizar las razones que han dificultado la implementación de sistemas en Chile, destaca la ausencia de estructuras intermedias o interfaces que permitan una coordinación intersectorial efectiva.

En el contexto de sistemas de programas públicos, una interfaz puede ser definida como un conjunto integrado de disposiciones institucionales, herramientas y espacios que permiten que un sistema

intersectorial actúe de manera coherente y produzca sinergias.

Más precisamente, una interfaz puede entenderse como todos los arreglos y la infraestructura necesaria para permitir la conexión y coordinación entre distintos sectores o instituciones que operan con lógicas, objetivos y lenguajes propios. Su función principal no es unificar, sino facilitar el diálogo, la cooperación y la acción conjunta sin que cada sector pierda su identidad o especialización.

En contextos donde los problemas son complejos y las respuestas requieren múltiples miradas —como la pobreza, la gestión de desastres o la salud mental—, la interfaz actúa como un punto de encuentro operativo entre servicios y programas distintos, donde se construyen lenguajes comunes mínimos, se definen respuestas coordinadas y se articulan esfuerzos. Al hacerlo, permite superar la fragmentación institucional y promover una acción pública más coherente, eficiente y centrada en las personas.

La evidencia en Chile indica que el diseño de un sistema no garantiza, por sí solo, la existencia de una interfaz, pero que una interfaz efectiva es clave para que el sistema cumpla con su propósito. Sin mecanismos operativos que faciliten la conexión entre sus componentes, un sistema corre el riesgo de mantenerse como una suma de programas aislados, sin articulación real ni efectos sinérgicos. Para que un sistema intersectorial funcione como tal, debe contar con una interfaz robusta que habilite la coordinación entre actores, traduzca lenguajes sectoriales, gestione fricciones y permita la acción conjunta.

A continuación, se presentan las condiciones necesarias para contar con interfaces efectivas, junto con ejemplos concretos de dos sistemas que han enfrentado dificultades en su operación intersectorial. Contar con estas condiciones permite que un sistema funcione de manera coherente, responda adecuadamente a la complejidad de los problemas y logre impactos significativos.

- **Gobernanza**

Una gobernanza con estructuras de conducción estables, un mandato claro, recursos adecuados y capacidad para convocar, mediar y tomar decisiones legítimas entre múltiples actores. No hay coordinación posible si no existe un equipo coordinador que tenga una visión integral del sistema y proponga soluciones orientadas siempre al objetivo final. A esto se

debe sumar roles y responsabilidades claramente definidas y formalizadas de cada actor, con mecanismos conocidos para la toma de decisiones. En Chile, uno de los principales déficits ha sido precisamente la falta de espacios estables de conducción sistémica, asignando tareas de coordinación a equipos que tienen otras responsabilidades y que no cuentan con autoridad para convocar y alinear la acción de los demás actores del Sistema.

La falta de una gobernanza bien diseñada es uno de los principales problemas en la ejecución del Subsistema SS&OO. Los tres componentes del Sistema (transferencias monetarias, acompañamiento integral y oferta complementaria) funcionan de forma independiente sin que exista un equipo coordinador que pueda facilitar la comunicación entre ellos y bajar directrices. Ello redundando en una falta de articulación de las acciones lo que ha redundado en una importante dificultad para tener una mirada completa de la situación de los usuarios en el Sistema, e identificar lo que los usuarios reciben y requieren. El propósito del SSyOO —superar la pobreza mediante una acción integral— se diluye, porque la política funciona como un conjunto de programas que todavía no logra una articulación plena.

En el caso del Sistema de Desarrollo Profesional Docente también se observan debilidades en su gobernanza. Un ejemplo claro es la confusión de roles entre el CPEIP y la Agencia de Calidad en la evaluación de los conocimientos específicos y pedagógicos del profesorado. En teoría, el primero aplica la

prueba, el segundo procesa los resultados y ambos entregan retroalimentación puntual a cada docente y a los sostenedores de las escuelas. En la práctica, como las atribuciones no están bien definidas, los docentes reciben informes genéricos que no indican en qué deben mejorar y los sostenedores obtienen datos demasiado amplios para tomar decisiones oportunas sobre formación o apoyo.

Como consecuencia los profesores pierden una oportunidad clave para orientar su desarrollo profesional, y las escuelas no cuentan con información útil para planificar capacitaciones ni distribuir recursos. Así, una política diseñada para reconocer méritos y promover la mejora termina percibiéndose como un proceso administrativo con impacto reducido, evidenciando cómo la falta de una gobernanza clara convierte un sistema en una suma de esfuerzos aislados.

- **Flujo de la Intervención**

Un diseño de intervención que ofrezca una trayectoria coherente para el usuario, con rutas de atención centradas en las personas, donde el valor del sistema se mide por su capacidad de articular procesos desde la perspectiva de quien los vive. Desde la perspectiva de las personas, lo importante no es qué programa entrega qué cosa, sino si reciben una atención que soluciona sus problemas. Ello implica definir cómo los diferentes programas se vinculan y complementan entre sí, donde cada

intervención aporte desde su especificidad, pero en diálogo con un propósito común.

En este ámbito, el Subsistema SS&OO enfrenta importantes limitaciones en su diseño e implementación. El modelo metodológico del acompañamiento integral, basado en una Matriz de Bienestar estandarizada, es rígido y poco adaptable a las particularidades territoriales y culturales, lo que reduce su capacidad de respuesta. Problemas complejos de las familias como situaciones de consumo de drogas o violencia intrafamiliar, no forman parte de la metodología, y los funcionarios que realizan el acompañamiento deben improvisar frente a esas situaciones. A ello se suma una articulación deficiente con servicios complementarios, donde las derivaciones a programas que complementan la acción del acompañamiento integral a la familia (por ejemplo, programas de salud mental o de empleo), suelen ser tardías o inefectivas, generando quiebres en la trayectoria de las familias, pérdida de confianza y baja adhesión al sistema.

Otro ejemplo que ha sido destacado como deficiencia del flujo de intervención es que el acompañamiento a las familias tiene una duración invariable de 24 meses, independiente de la complejidad o diversidad de necesidades que ésta tenga. Si la familia tiene un problema puntual que se supera a los seis meses, sigue recibiendo el acompañamiento por dos años, lo que resulta ineficiente. Si la familia tiene problemas complejos, como violencia

intrafamiliar, tras 24 meses exactos el acompañamiento termina, aunque el problema siga porque la norma lo exige, lo que resulta ineficaz. No existen mecanismos de continuidad post-egreso, lo que dificulta la sostenibilidad de los avances logrados. En este último caso, el Subsistema no lograría su propósito integral porque actúa como un trámite con fecha de vencimiento, en vez de un proceso adaptativo centrado en las personas.

En el Sistema de Desarrollo Profesional Docente uno de los problemas en el flujo de intervención se observa desde el inicio de la trayectoria del usuario en el Sistema. Si bien la mentoría para los docentes principiantes está concebida como un derecho automático, es decir, que todo profesor que inicia su carrera debería contar, desde el primer día, con un mentor asignado que lo guíe durante su primer año en el aula, en la práctica el acceso a la mentoría funciona como un concurso al que casi nadie postula. Para recibir mentoría los docentes principiantes deben postular, llenar formularios poco difundidos y cumplir los requisitos de estar en el primer año post-titulación, contar con una jornada inferior a 38 horas semanales y enfrentar una alta carga administrativa. Estas restricciones conducen a que al 2024 solo el 1% de los docentes que podrían beneficiarse logren entrar al programa. El resto enfrenta el aula sin acompañamiento, aumentando el estrés y la deserción temprana.

En este ejemplo, el que la mentoría no llegue a quienes la necesitan, es un quiebre

en el flujo de la intervención que hace que las demás acciones (incentivos salariales, horas no lectivas) pierdan fuerza y el sistema termine operando como medidas aisladas en vez de una política coherente de desarrollo profesional.

- **Gestión de la Información**

Una gestión de la información que permita integrar datos, retroalimentar decisiones y monitorear resultados de forma coordinada. La información es lo que permite que el sistema vea, actúe y aprenda. No se trata solo de que existan bases de datos, sino de generar inteligencia colectiva. Definir qué información debe ser compartida entre qué actores del sistema y como fluirá la información entre instituciones y programas. Esto incluye información del propio sistema y del tránsito de los usuarios en él.

En el caso del Subsistema SS&OO, una débil gestión informativa fragmentada limita su capacidad de acción coordinada y basada en evidencia. La información clave no fluye entre los actores involucrados, ya que cada componente e institución opera con datos parciales y sin mecanismos efectivos de integración. Las plataformas tecnológicas disponibles son insuficientes, con herramientas poco robustas y procesos inadecuados para un manejo ágil, integrado y en tiempo real. Estas limitaciones actuales obligan a los funcionarios a depender del nivel central para acceder a información básica, dificultando el seguimiento de

derivaciones y la toma de decisiones en terreno. Además, existe una baja capacidad técnica para analizar los datos disponibles, ya que muchos equipos no comprenden sus bases de datos ni cuentan con formación adecuada para su uso analítico. A esto se suma la falta de información sobre la oferta complementaria territorial y una débil vinculación con registros administrativos del Estado, lo que reduce la efectividad de la intervención. Finalmente, la información valiosa generada por municipios, actores locales y organizaciones comunitarias no se integra de manera sistemática en los procesos de focalización, diagnóstico o ajuste metodológico, desaprovechando una fuente clave de conocimiento del territorio.

El Sistema de Desarrollo Profesional Docente también enfrenta varias brechas en materia de información, conocimiento y acceso efectivo. La información disponible se encuentra fragmentada y dispersa, sin plataformas integradas que permitan compartir datos entre actores clave. En el ámbito de la formación continua, por ejemplo, se evidencia duplicidad de cursos y una oferta poco específica para el nivel de educación parvularia, lo que limita su pertinencia frente a las necesidades reales de educadores y educadoras. A esto se suma un bajo nivel de conocimiento del Sistema de Desarrollo Profesional Docente entre directivos, sostenedores, docentes en ejercicio y estudiantes de pedagogía, lo que debilita el acceso a derechos y beneficios asociados, y reduce el potencial transformador de la política en cuanto al reconocimiento social de la profesión.

- **Monitoreo y Evaluación Sistémica**

Metodologías de evaluación que permitan observar efectos sistémicos, resultados compartidos y aprendizajes sobre las interacciones entre actores e intervenciones. Ello implica superar la lógica de evaluación programa a programa y contar con estructuras lo suficientemente flexibles para poder monitorear, aprender y corregir el rumbo. Esto implica generar y evaluar indicadores asociados al objetivo común del sistema, los que sean propios de cada programa, y no menos importante, monitorear el funcionamiento de la coordinación misma, que es lo propio de la implementación de un sistema que, por definición, debe ser más que la simple suma de sus partes.

El Sistema SS&OO presenta importantes limitaciones en sus mecanismos de evaluación y monitoreo, lo que afecta su capacidad de aprendizaje y adaptación. La evaluación se encuentra centrada principalmente en indicadores individuales y en el cumplimiento de componentes aislados, sin una mirada integral que permita valorar los resultados colectivos o el impacto real en las trayectorias de las familias. Los indicadores predominantes priorizan procesos internos, dejando de lado aspectos clave como el acceso efectivo a servicios, la calidad del acompañamiento recibido o la percepción de cambio por parte de los hogares. Además, no existen evaluaciones sistemáticas que permitan conocer la efectividad de la coordinación y

colaboración entre actores y programas, lo que invisibiliza un aspecto central del funcionamiento del sistema. A esto se suma una débil articulación entre el monitoreo y la toma de decisiones. Los informes que se entregan desde el nivel central a los equipos regionales suelen llegar con desfase, reflejando acciones ya ejecutadas, lo que limita su utilidad para la gestión oportuna de problemas emergentes. El monitoreo, además, ofrece información limitada para orientar ajustes en la trayectoria de intervención, y existe poca retroalimentación entre los procesos evaluativos y las decisiones metodológicas, lo que restringe la capacidad del sistema para adaptarse a contextos cambiantes o nuevas necesidades. Esta falta de evaluación integral y de mecanismos de adaptación oportunos limita el potencial transformador del sistema.

El Sistema de Desarrollo Profesional Docente también presenta una débil capacidad de monitoreo y evaluación, lo que limita su mejora continua y la toma de decisiones informadas. Actualmente, carece de indicadores clave y de un sistema de seguimiento que permita visibilizar avances, identificar nudos críticos en la implementación de sus componentes y facilitar el traspaso de información entre los distintos actores involucrados. No se cuenta con mecanismos sistemáticos para evaluar la calidad de los programas de formación ni para analizar la demanda, participación y aprovechamiento de la oferta por parte de los docentes. Además, las bases de datos del CPEIP no están articuladas entre sí, lo que

impide una lectura integrada de información sobre matrícula, asistencia, abandono o perfil de los participantes.

- **Lenguaje común**

Para que los sistemas funcionen de manera coordinada y orientada a un propósito común, es fundamental construir una narrativa compartida sobre el sentido de la intervención. Esto implica definir marcos conceptuales que permitan traducir esa narrativa entre sectores con lógicas y lenguajes distintos. En este contexto, el lenguaje adquiere un papel central.

El lenguaje entre sectores puede definirse como un conjunto compartido de significados, códigos, categorías y marcos interpretativos que permite a actores institucionales diversos —provenientes de distintos sectores, disciplinas y niveles de gobierno— comprenderse, coordinarse y colaborar de forma efectiva, sin necesidad de homogeneizar sus identidades ni funciones. Este lenguaje común no significa utilizar un vocabulario idéntico, sino construir equivalencias operativas que permitan, por ejemplo, que términos como “bienestar”, “vulnerabilidad” o “impacto” tengan traducciones comprensibles y útiles en salud, educación, desarrollo social o empleo.

Incluso, cuando las condiciones lo permiten, puede desarrollarse una identidad de sistema, reconocible tanto por los actores que lo integran como por su entorno. Esta identidad refuerza el sentido colectivo de la

intervención y facilita la sostenibilidad de los esfuerzos en el tiempo.

Asimismo, es importante comprender que ningún cambio será sostenible sin una transformación de la cultura organizacional. Se trata de instalar una cultura del vínculo, de la acción compartida y de la responsabilidad colectiva. Una cultura que reconozca el valor de lo público y recupere el sentido de servir al bienestar de las personas, entendiendo que solo la acción conjunta provee respuestas a la altura de la complejidad de los problemas actuales de la población (ver Cuadro 4).

La evidencia muestra que el Subsistema SS&OO enfrenta una marcada falta de reconocimiento y valoración social, tanto a nivel institucional como territorial. A diferencia de su antecesor, Chile Solidario, el SS&OO no cuenta con un respaldo político visible que lo posicione con fuerza frente a otros programas o entidades públicas. Esta debilidad se manifiesta particularmente a nivel comunal, donde servicios como salud o educación muchas veces desconocen el Subsistema y no aplican la normativa que garantiza acceso preferente a sus usuarios. La articulación intersectorial, en lugar de basarse en compromisos formales y sostenidos, depende en gran medida de la voluntad y gestión de los equipos locales, lo que genera resultados desiguales y poco sostenibles. Además, el subsistema muestra escasa vinculación con actores del entorno y beneficiarios directos. El diseño del componente de oferta complementaria no contempla la participación de

organizaciones de la sociedad civil ni de agentes comunitarios o del sector privado, lo que limita el desarrollo de redes de apoyo efectivas y reduce significativamente las oportunidades laborales y de servicios disponibles para las familias. Finalmente, la participación de los propios usuarios en la toma de decisiones es aún muy limitada, lo que debilita la legitimidad del sistema y restringe su capacidad de responder de forma pertinente a las necesidades reales de las personas a las que busca apoyar.

En el caso del Sistema de Desarrollo Profesional Docente el panorama es similar. La escasa comunicación entre el CPEIP y los sostenedores limita el uso efectivo de los resultados de la evaluación docente para orientar el diseño de los programas de formación continua. De igual forma, la falta de coordinación entre docentes, directivos y sostenedores impide que las necesidades reales del profesorado se reflejen en los Planes Locales de Formación, debilitando la pertinencia y efectividad de la oferta formativa. A esto se suma el incumplimiento de las horas no lectivas, lo que restringe la participación docente en componentes clave del sistema, como la formación local o los procesos de inducción. Esta situación afecta especialmente a quienes deben fraccionar su tiempo o asumir reemplazos, reduciendo las oportunidades de desarrollo profesional.

Las horas no lectivas que la Ley define como parte de la jornada contractual del docente es un ejemplo de cómo un mismo concepto carece de un sentido compartido entre los actores del Sistema. Mientras el sentido

original era que los docentes dispongan de tiempo protegido para planificación pedagógica, reflexión colectiva, mentoría e innovación en el aula, los sostenedores y directivos lo interpretan como horas disponibles para cubrir ausencias o trámites administrativos urgentes. El Ministerio de Educación diseña ofertas de capacitación que requieren esas horas, pero no controla su uso en la escuela. Finalmente, los profesores lo ven como un derecho ambiguo y una “promesa incumplida” lo que genera desconfianza en el Sistema. En definitiva, sin un marco conceptual traducido a cada nivel, la hora no lectiva se “re-significa” según urgencias locales y pierde su sentido sistémico.

En definitiva, las interfaces sistémicas representan la pieza faltante entre el diseño y la implementación efectiva de políticas públicas integradas. Los aprendizajes de los sistemas analizados revelan que sin esta infraestructura de coordinación —que articule gobernanzas, intervenciones, información, evaluación y lenguajes— seguiremos replicando intervenciones fragmentadas que, pese a su rigor técnico, no logran resolver problemas complejos.

Construir estas interfaces exige reconocer que la coordinación es un resultado institucional que debe diseñarse, financiarse y monitorearse con la misma seriedad que los programas mismos. Solo así lograremos que los sistemas cumplan su promesa: transformar la gestión pública para transformar vidas.

Cuadro 4.

El cambio de lenguaje introducido por Chile Crece Contigo.

Antes de 2007, la política de infancia en Chile operaba bajo una lógica de programas dispersos, altamente focalizados y organizados sectorialmente (salud, educación, protección social).

Con la creación de Chile Crece Contigo (ChCC), se introdujo un cambio de lenguaje significativo, en particular en el sector de la salud: se logra sustituir el “enfoque biomédico” dominante por un paradigma biopsicosocial y ubica a los niños como sujetos de derechos con atención a la trayectoria de desarrollo integral del niño (Bedregal, Torres, & Carvallo, 2014). Los niños dejaron de ser vistos como meros beneficiarios de programas aislados y pasaron a ser comprendidos como sujetos en desarrollo continuo, con necesidades articuladas a lo largo del tiempo. El sistema de salud, por ejemplo, ajustó su lenguaje clínico incorporando nociones como vínculo temprano, apego seguro y entorno protector.

Este cambio no fue accidental: el proceso estuvo marcado por la intención de instalar un lenguaje y propósito común. Para ello se utilizaron estrategias de diseminación de contenidos, como presentaciones y documentos dirigidos a los equipos ejecutores, dotando de cierta flexibilidad para que cada territorio se apropiara del Sistema de acuerdo con sus propias particularidades (Sistema Chile Crece Contigo, 2020).

El cambio de lenguaje facilitó acoplamiento entre sectores, especialmente entre los servicios de salud y las intervenciones sociales desde los municipios. Se desarrollaron plataformas de información comunes, con alertas y seguimientos coordinados.

Sin embargo, se ha reconocido que uno de los principales problemas que ha enfrentado el Sistema en su implementación dicen relación con la instalación de una cultura de colaboración: *“CHCC fue pensado como una política intersectorial, sin embargo, uno de los mayores problemas que ha enfrentado ha sido la instalación de una cultura de trabajo coordinado, oportuno y colaborativo entre sus distintas instituciones. Una de las causas que podría explicar esta realidad podría estar dada por la cultura presente en los distintos sectores, en donde salud, por ejemplo, presenta características que le hacen difícil el trabajo con otras disciplinas y/o áreas de conocimiento. Esto, en consecuencia, debilita y entorpece el trabajo intersectorial”* (González-Burboa, Miranda-Valdebenito, Vera-Calzaretta, & Arteaga, 2017).

06. CONCLUSIONES

La política pública enfrenta hoy una tensión de fondo entre el deber de dar respuesta a problemas multicausales cada vez más complejos y un aparato estatal que, en gran parte, fue diseñado para gestionar realidades simples, delimitadas por sectores y centradas en el control administrativo. Esta disonancia genera ofertas públicas dispersas, esfuerzos descoordinados y resultados que, pese a cumplir metas administrativas, no logran transformar plenamente las condiciones de vida que buscan mejorar.

Aunque existe amplio reconocimiento de que los problemas sociales actuales no pueden enfrentarse por sectores, que las políticas no operan de forma aislada y que el trabajo intersectorial es la respuesta para enfrentar esta complejidad, la experiencia ha demostrado que, aun existiendo buenas intenciones, la colaboración efectiva rara vez tiene los resultados esperados.

La evidencia recogida es contundente: ni los mandatos normativos ni la retórica intersectorial bastan para generar articulación efectiva. El error de base ha sido asumir que la coordinación emerge espontáneamente o que puede ser obligada por decreto. No siempre se ha internalizado que coordinarse es un logro que demanda

esfuerzos y recursos, que exige diseño intencional, financiamiento y esfuerzo sostenido. Sin esto, la intersectorialidad permanece como aspiración, no como práctica.

Los sistemas de programas públicos representan una alternativa promisoriosa, pero solo logran realizar su potencial cuando incorporan interfaces operativas robustas, esto es, dispositivos de gobernanza y operación que, apoyados en una estructura institucional específica, en mecanismos de coordinación formalizados y en espacios de interacción física o digital, conectan a los distintos sectores y actores para traducir lenguajes, resolver fricciones y movilizar acciones conjuntas orientadas a un objetivo común.

Las interfaces que faciliten la coordinación deben atender al menos cinco pilares:

01. Gobernanza con autoridad y recursos: Estructuras estables, con capacidad real para mediar conflictos, alinear incentivos y tomar decisiones legítimas entre sectores. Sin financiamiento explícito y atribuciones claras, la coordinación se reduce a esfuerzos que dependen en gran medida de la motivación individual y no de estructuras permanentes.

02. Flujos de intervención centrados en las personas: Rutas de atención que establezcan vínculos entre sectores y programas adaptados a las trayectorias y necesidades reales de la población.

03. Inteligencia colectiva habilitada: Plataformas que integren flujos de información, conecten diagnósticos dispersos y retroalimentarían acciones coordinadas. Básicamente, entregar oportunamente la información que cada actor del sistema requiere para realizar su parte y evaluar sus acciones.

04. Evaluación sistémica: Mecanismos que midan sinergias e impactos colectivos, trascendiendo la métrica aislada de programas individuales.

05. Lenguajes y sentido compartido: Narrativas que construyan identidad y propósito común, traduciendo marcos conceptuales entre sectores.

Chile no parte de cero. Existen experiencias acumuladas, capacidades técnicas y aprendizajes valiosos que demuestran que avanzar en esta dirección es posible. En particular, las evaluaciones de diseño impulsadas por el MDSF y la DIPRES representan una base sólida sobre la cual proyectar y profundizar este trabajo. Pero lo que logre concretarse en este trayecto dependerá de la voluntad política para:

- **Reconocer el costo de la coordinación** e invertir en tiempo, equipos dedicados, tecnologías de articulación y formación de competencias relacionales. En otras

palabras, asignar recursos explícitos a la construcción y mantención de interfaces de coordinación.

- **Valorar la cooperación como un resultado diseñado.** La colaboración efectiva surge de incentivos institucionales, estructuras de rendición de cuentas compartidas y reconocimiento al trabajo colectivo.
- **Priorizar el impacto tanto como el cumplimiento.** Pasar de medir el éxito por la cobertura o el gasto ejecutado, a hacerlo por la capacidad real de transformar trayectorias de vida. Supone reconocer que el Estado, para ser efectivo ante problemas complejos, debe habilitar la gestión pública para que la necesidad de cumplir sea tan importante como la de reducir barreras estructurales y ampliar las oportunidades de las personas y comunidades.

Incorporar una mirada sistémica para afrontar los problemas actuales no significa simplemente cambiar métodos. Es transformar el modo en que concebimos y ejercemos lo público. Significa revisar los lenguajes, vínculos y estructuras desde los cuales intervenimos en la sociedad. Donde hoy predominan estructuras fragmentadas, es posible avanzar hacia una articulación más coherente y donde el foco ha estado en el cumplimiento, se abre la oportunidad de fortalecer el sentido transformador del Estado, construyendo políticas que efectivamente mejoren las condiciones de vida de las personas y comunidades.

07. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bedregal, P., Torres, A. & Carvalho, C. (2014). Chile Crece Contigo: el desafío de la protección social a la infancia. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social.

González-Burboa, A., Miranda-Valdebenito, N., Vera-Calzaretta, A. & Arteaga, O. (2017). Implementación de la política pública para el cuidado de la primera infancia en el contexto chileno: una mirada desde salud al “Chile Crece Contigo”. Revista de Salud Pública, 19(5), 711-715.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). (2020). Informe de Desarrollo Social 2020. Subsecretaría de Evaluación Social. Santiago, Chile.

Nuria Cunill-Grau, Margarita Fernández y Marcel Thezá Manríquez (2013). La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales, Polis, 36.

PNUD. (2022). Análisis integrado de la oferta de programas públicos. Una aplicación práctica al caso del desempleo y la participación laboral de mujeres. Santiago, Chile.

PNUD. (2023). Evaluación del Sistema de Apoyo Formativo y Sistema de Reconocimiento y Promoción de la Ley 20.903: Avances, desafíos y nudos críticos del Sistema

de Desarrollo Profesional Docente a seis años de su implementación (Resumen ejecutivo). Santiago, Chile.

Sistema Chile Crece Contigo. (2020). A diez años de Chile Crece Contigo: claves y aprendizajes para la construcción de sistemas comprehensivos de apoyo al desarrollo infantil. Santiago: Subsecretaría de la Niñez.

