

CRUZAR

L
A

TERESA MATUS
ANAHÍ URQUIZA
coordinadoras

CALLE



UNIVERSIDAD
DE CHILE

CRUZAR LA CALLE

© 2025, Universidad de Chile
Primera edición: noviembre de 2025, Santiago de Chile

Este proyecto fue evaluado por pares.
Asimismo, el texto contó con la evaluación
de expertos de Instituciones Públicas y Privadas

Dirección Editorial y corrección: Publicaciones Universidad de Chile
Diseño: Beatriz Pérez
Maquetación: Pablo Fante

ISBN impreso: 978-956-19-1421-6
ISBN digital: 978-956-19-1422-3

Este libro está licenciado bajo Creative Commons 4.0 Internacional:
Atribución-NoComercial

Se terminó de imprimir esta primera edición de 875 ejemplares
en los talleres de Andros Impresores en noviembre de 2025.

IMPRESO EN CHILE / *PRINTED IN CHILE*

CRUZAR LA CALLE

Teresa Matus y Anahí Urquiza

Coordinadoras

**Carolina Leiva, Jesús Santoruato
y Paulina Espinoza**

Compiladores



UNIVERSIDAD
DE CHILE

PRÓLOGO

Rosa Devés Alessandri

Rectora

Universidad de Chile

Nuestra época está marcada por un contexto de “policrisis”. Es decir, un entrelazamiento de desafíos sociales, económicos, ambientales y políticos que se potencian mutuamente, generando escenarios de incertidumbre y riesgo para las sociedades contemporáneas. Enfrentamos transformaciones profundas en los sistemas de producción, en el trabajo y en la vida social; crisis ambientales que ponen en cuestión la sostenibilidad de nuestras formas de desarrollo, y tensiones sociales que erosionan la confianza en las instituciones y en la democracia. Lo que parecían fenómenos aislados se revelan hoy como procesos interdependientes y globales, configurando una complejidad inédita.

En este escenario, no basta con diagnosticar lo que sucede, se vuelve urgente generar conocimientos que sean capaces de impulsar transformaciones. En esa tarea se requieren convicciones y propuestas que fortalezcan, una vez más, nuestra capacidad de imaginación e implementación, para disminuir la precariedad de tantas vidas, abriendo caminos para una democracia sustantiva fundada en el reconocimiento de los otros y otras, y en la búsqueda compartida de mejores propuestas de política pública.

Uno de los ejes centrales de este esfuerzo es la gestión del conocimiento: cómo generamos, difundimos y aplicamos el saber científico, artístico, tecnológico y comunitario para potenciar su valor social, diversificar la matriz productiva, fortalecer políticas públicas y promover un desarrollo más equitativo y sostenible. No existen respuestas simples para problemas complejos y muchas de las políticas y programas que intentan abordarlos llegan tarde o de manera poco efectiva. De allí la urgencia de atrevernos a cambiar lo que funciona mal e innovar con propósito público, superando la inercia institucional que tantas veces limita nuestras respuestas colectivas.

A lo largo de nuestra historia nacional, la Universidad de Chile ha estado en el centro de modernizaciones que han marcado la vida del país: la minería, la electrificación, las transmisiones radiales, la informática, la construcción antisísmica, la elaboración de vacunas, son solo algunos ejemplos de la estrecha y temprana relación entre Universidad y sociedad. Ninguna otra institución pública en Chile ha alcanzado el estándar en investigación y formación que representa nuestra universidad. Esta legitimidad nos convoca no solo a preservar este liderazgo, sino a renovarlo hoy frente a los desafíos globales y nacionales que demandan nuevas formas de innovación, capaces de integrar ciencia, tecnología, humanidades, artes y cultura en un mismo proyecto: la innovación puesta al servicio del valor público. Especialmente nos convoca el compromiso de fortalecer la democracia y una convivencia respetuosa de los Derechos Humanos que deben orientar las trasformaciones futuras por una senda de entendimiento y de paz.

Es en este horizonte que surge el programa transdisciplinario “Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público” (CLIPP), que se fundamenta en una visión de la innovación no como un espacio tecnológico o social, sino como un sistema acoplado orientado por un propósito: agregar valor a la esfera pública, en una gramática transversal que programa las condiciones para que el conocimiento científico se traduzca en transformaciones efectivas en la sociedad.

El CLIPP nace de la convicción de que la ciencia no puede limitarse a publicaciones o pilotos acotados, sino que debe plasmarse en mejores propuestas para los desafíos públicos más urgentes. Su objetivo es acelerar el tránsito hacia el desarrollo económico, social y ambiental del país, a partir de un modelo de transferencia que cruza la frontera de la academia, llevando la ciencia a los espacios donde se toman las decisiones que afectan el presente y el futuro.

Apostamos por una lógica de innovación disruptiva que no se reduce a lo tecnocrático, sino que aspira a transformar sistemas y procesos, generando valor a través de una lógica de ahorro público, haciendo las cosas de otro modo, haciendo primar la colaboración sobre la competencia, trabajando para el beneficio mutuo. Por eso es tan significativo que esta iniciativa surja desde la Universidad de Chile en su conjunto, porque el conocimiento universitario, cuando se abre al espacio social, se convierte en la base sobre la cual se construyen las posibilidades reales de gestión del cambio.

En la Universidad de Chile entendemos este proceso como una iniciativa colectiva, transdisciplinaria y orientada a contribuir activamente a un futuro más justo, sostenible y humano. Innovar con propósito público significa reconocer que los problemas actuales no pueden ser enfrentados desde una sola disciplina o institución, sino desde la colaboración entre múltiples saberes y actores. Significa también asumir que la innovación debe fortalecer la democracia, ampliar derechos y abrir horizontes de equidad y justicia social.

Esta concepción se funda en una idea central: colaborar requiere reconocernos incompletos. La disposición a trabajar con otros no solo es un ejercicio racional, sino que también cultural y emocional. Salir de nuestros espacios habituales para buscar a quienes pueden complementarnos es la condición de posibilidad de una innovación genuina y transformadora. De allí que la innovación con propósito público se configure como un motor de modernización institucional y como una fuerza de regeneración democrática y cultural. Nos asiste la convicción que las ideas valiosas se producen en la academia, en los diversos gobiernos, en las empresas, en la sociedad civil, en las agencias internacionales, en la diversidad de centros expertos y en las personas y comunidades que muchas veces son impactadas por decisiones que se toman sin reconocerlos como incumbentes. Es con todos ellos que queremos trabajar, asumiendo una inoclaudicable forma de diálogo entre diferentes donde “todas las verdades se tocan”, donde se cultive el respeto por el disenso y sus propuestas se prioricen en la exposición de diversas visiones con argumentos y evidencias.

Este horizonte no es solo retórico: la Universidad de Chile posee las capacidades institucionales de anticipación para responder a las tendencias globales y a la incertidumbre que marca nuestro tiempo. Pensamos que la innovación no puede limitarse a reaccionar al presente, sino que debe preparar activamente el futuro. La anticipación es, por tanto, una dimensión esencial del CLIPP y de la manera en que concebimos nuestra misión como universidad pública, ofreciendo una curatoría responsable y sostenible de esas ideas valiosas.

Nos atrevemos a asumir esa tarea porque hemos avanzado en familiarizar el quehacer científico con lógicas inter y transdisciplinarias, preparando el terreno para la co-construcción de nuevos saberes en diálogo con los procesos sociales, culturales y ciudadanos. El CLIPP representa la institucionalización de ese esfuerzo, en una plataforma en ciencia abierta de datos, desde la cual podemos innovar en la forma en que transferimos y aplicamos el conocimiento en beneficio del país.

Ese es el espíritu que nos inspira. No basta con generar conocimiento, debemos asegurarnos de que llegue a los lugares donde tiene mayor impacto en el bien común. La innovación debe ser una herramienta de bienestar para todas y todos. *Cruzar la Calle* es, de esta forma, una invitación abierta a participar activamente en el impulso de innovar nuestra sociedad para un mejor futuro, más justo, solidario y democrático.

PRESENTACIÓN

Teresa Matus Sepúlveda

Directora académica del Co-laboratorio de Innovación
con Propósito Público, Universidad de Chile

teresamatus@uchile.cl

Anahí Urquiza Gómez

Directora de Innovación
Universidad de Chile

anahiurquiza@uchile.cl

Cruzar la calle no involucra un recorrido espacial, ni evoca una simple reunión con otros. No remite a una teoría de las hélices ni apela a una comprensión de lo diferente sustentada en la alteridad. Cruzar la calle busca **cambiar de lógica** para enfrentar algunos de los complejos desafíos que nos atraviesan global y nacionalmente.

La premisa del libro consiste en exponer que el actual contexto de policrisis requiere de respuestas sistémicas que aborden la hondura y el tamiz de la dificultad. ¿Cómo hacerlo? Asumiendo sus fallas y su imperfección, desde un motor de innovaciones disruptivas¹ que nos muestre cómo no reiterar caminos inefectivos y proponer cruces de nuevas posibilidades. Atreverse a mostrar la fragilidad de los procesos es un giro vital para atisbar mejores vías de implementación en los procesos de cambio.

Por eso la gramática del texto irá mostrando esa lógica paso a paso, con sus interrupciones, con sus trabas. Se trata de entender que “observar la paja en tu ojo, es el mejor lente de aumento”² para manifestar la potencia de innovación contenida en un “**Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público**” que se desafía a exponer los propios límites de sus incumbentes y de este

1 Matus, T. y Kaulino, A. (2025). “La falla como motor de innovación”. En: Matus, T. et al. *Innovar desde la falla*. Ediciones Universidad de Chile.

2 Adorno, T. (2001). *Minima Moralia: reflexiones sobre la vida dañada*. Taurus.

modo avanza en interrogantes improbables, haciéndolas contingentemente posibles, mediante cinco apuestas transversales: la colaboración expresada en una gestión policéntrica, un conocimiento transdisciplinario que reconoce ideas valiosas en diversos saberes, una fuerte incorporación tecnológica en sus etapas, una innovación que contemple tanto una fase de implementación, como una medición anticipada de efectividad. Esos cinco ejes configuran las características centrales de un nuevo modelo de transferencia, donde desde el prototipo, la construcción de productos mínimamente viables, su validación y escalamiento, se oriente por un propósito público.

Hoy existe un amplio consenso en plantear que “se requiere de una profunda colaboración multidisciplinaria con teorías y métodos innovadores que aporten conocimientos originales...así como nuevas estrategias para el diseño e implementación de políticas adecuadas al siglo XXI”³. Lo anterior involucra comprender que: “una verdadera experiencia intelectual no se mide por las respuestas que se buscan sino por las interrogantes que nos entrega, ya que la comunicación es siempre una transmisión de impasses, nunca una mera transmisión de respuestas”⁴.

Acá existe una distinción clave con otros enfoques de innovación: ella se funda en una comprensión profunda de los fenómenos, sustentada en una amplia evidencia científica. Porque si bien es cierto que la investigación y sus caminos de innovación no conducen directamente a un mejor funcionamiento de la sociedad, ni tampoco son un reemplazo de las distinciones entre ciencia y política “en ellas se proyectan intereses, saberes y dominios que contienen un enorme potencial para abrir mundos”⁵. Sus movimientos son imperfectos, como todos los progresos de la ciencia al recorrer caminos infinitos. Ahora bien, en su producción de conocimientos, en el dinamismo de sus evidencias, marcan puntos de inflexión y expanden contingencias. De esta manera, son capaces de mostrar nuevas oportunidades de elección y formas de priorizar. Asumir esta convicción como tarea, en un tiempo de cambios mundiales “requiere colocar la investigación y su flujo de innovaciones en el modo subjuntivo de los deseos, en la vasta tarea de imaginar, ensamblar y recrear”⁶.

-
- 3 Mascareño, A., Vergara, R. y Gardella, N. (Eds.) (2025). *Violencia en Chile, la fragilidad del orden social*. Fondo de Cultura Económica, Centro de Estudios Públicos. Pág. 524.
- 4 Safatle, V. (2023). *Maneras de transformar mundos: Lacan, política y emancipación*. Prometeo libros. Pág. 14.
- 5 Matus, T. (2022). “Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Revista Anales Universidad de Chile*, 7º Serie, 20.
- 6 Matus, T. (2022). “Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Revista Anales Universidad de Chile*, 7º Serie, 20.

Se trata entonces de usar todo el potencial de la ciencia con los ojos abiertos⁷. Desplegar su fuerza nos ayuda a iluminar los caminos de implementación, ya que “el futuro se juega en el cómo y en esa decisión se involucra sustantivamente, una y otra vez la construcción de confianza pública”⁸. De allí que los conocimientos nos proporcionan ese tesoro, muchas veces ignorado, de saber cómo podríamos vivir: “las definiciones permitidas públicamente se refieren a qué es lo que queremos para vivir, pero no a cómo queríamos vivir si en relación con los potenciales disponibles averiguáramos cómo podríamos vivir⁹. Así, la invitación a **cruzar la calle** es adentrarse en ese flujo, relevar la posibilidad de transformaciones del conocimiento en innovaciones, mediante un ecosistema de gobernanza que acople en sus distinciones a la Universidad, organismos públicos, empresas, fundaciones y centros nacionales e internacionales, proponiendo un nuevo modelo de transferencia mixta, cuyo licenciamiento y patentamiento en plataformas inteligentes de ciencia abierta, permitan avanzar en efectividad, reducir costos y mejorar programas y políticas. Para ello hay que enfrentar la dinámica de avances y desafíos de ese proceso.

La Universidad de Chile como universidad de frontera

En esta vía, la Universidad de Chile ha cruzado la calle, no solo al ser líder en centros de desarrollo científico y publicaciones, desarrollando más del 30% de la investigación nacional. O por alcanzar una posición destacada en el contexto latinoamericano¹⁰, sino atreviéndose a cambiar los modos de articulación entre investigación, desarrollo formativo e innovación. Una evidencia de lo anterior es la adjudicación como Universidad de Frontera n°1 del país en el reciente concurso del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, para el financiamiento estructural I+D+i de Universidades¹¹. En la primera etapa de este proyecto se construyó una Plataforma (ICAI) que: “será el principal catalizador de la Universidad de Chile para la investigación, creación artística e innovación orientada por los Desafíos País y un Desarrollo Sostenible, posicionándola como un socio estratégico indispensable para el ecosistema CTCI

-
- 7 Yourcenar, M. (1982). *Con los ojos abiertos: entrevistas con Matthieu Galey*. Editorial EMECÉ.
- 8 Cortina, A. (2003). *Construir Confianza*. Editorial Trotta.
- 9 Habermas, J. (2005). *La ciencia y la técnica como ideología*. Editorial Tecnos. Pág. 109.
- 10 Ranking Higher Education: https://www.timeshighereducation.com/worlduniversity-rankings/2023/worldranking#!/page/0/length/25/locations/CHL/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores
 RankingQS: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023>
 Ranking Scimago: <https://www.scimagoir.com/rankings.php>
- 11 Resolución exenta N°00561/2024. 28 de noviembre 2024. <https://fondos.gob.cl>

nacional e internacional”¹². Con ella, se busca transformar el conocimiento en un bien público de alto impacto, mostrando no solo las fortalezas sino las brechas de la Universidad en seis dimensiones:

- En gobernanza y gestión, agilizando procesos administrativos, reconociendo las horas destinadas a la innovación en la planificación anual de académicos/as, así como abrirse a que ellas se efectúen en diversas facultades y organismos públicos o privados. Asimismo, articular en las carreras académicas investigación e innovación como un indicador.
- En infraestructura, se requiere encontrar formas innovadoras de impulsar nuevas infraestructuras y de efectuar un mantenimiento oportuno de las existentes.
- En materia de posgrados, incentivar mejores formas de navegación entre ellos, mayor articulación entre niveles formativos, así como contemplar mecanismos de desarrollo de trabajos, tesis y estudios que respondan de mejor modo a los desafíos del país.
- En las líneas de investigación, la Universidad fomentará las instancias inter y transdisciplinarias, tanto para conocer lo producido por diversas facultades, como para incentivar un trabajo colaborativo frente a fenómenos complejos.
- En colaboración internacional, a los múltiples convenios y acuerdos de colaboración se adicionará una estrategia institucional, concebida desde las innovaciones de una universidad de frontera.
- Con esta visión de futuro, la universidad proyecta un trabajo sistemático de participación e incidencia en la esfera pública.

En este desafiante panorama, el Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público (CLIPP), como programa transdisciplinario de la Universidad de Chile busca aportar a la plataforma ICAI con el avance de un ecosistema de innovación ampliado y **un nuevo modelo de transferencia**, orientado con propósito público.

Esto es urgente si se considera que Chile invierte más de 40.000 millones de dólares al año en programas y servicios públicos cuya efectividad sigue siendo incierta¹³. Al mismo tiempo, la universidad produce investigación de excelencia, pero solo parcialmente ella se usa para tomar decisiones en estas materias a gran escala. Esta brecha no solo limita el desarrollo social y económico, sino que

12 Exposición del Vicerrector de Investigación y Desarrollo, profesor Christian Gonzalez-Billaut. 23 de septiembre 2025. Museo de Arte Contemporáneo, Universidad de Chile.

13 DIPRES (2024). *Informe de resultados monitoreo 2023*.

pone trabas a la generación de un mercado más eficiente, e inhibe decisiones de Estado que crucen diferentes gobiernos. Estas fallas obstaculizan la generación de ahorros cuantificables, nuevos servicios y otras oportunidades tanto de crecimiento como de redistribución.

El Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público (CLIPP), da un paso en acortar esa brecha al colocar la producción de conocimientos de investigación-innovación en ciencia abierta, con un sistema interactivo donde se puedan conocer no solo los artículos resultantes de los proyectos, sino su formulación al Ministerio de Ciencia y CORFO (entre otros), cautelando su propiedad intelectual mediante un DOI. Esto es relevante no solo para socios estratégicos.

Incluso para los académicos cuyo trabajo los impulsa a estar enterados de nuevas obras, pero les puede resultar difícil obtener un panorama general de la producción disponible. Por su parte, a quienes toman las decisiones de política o a los que la implementan, les puede ser difícil saber dónde encontrar la evidencia actual, e incluso cuando se enteran, muchas veces se informa de los resultados en revistas académicas de difícil acceso.¹⁴

Sin duda, uno de los principales beneficios de la posibilidad de compartir datos es fortalecer líneas de innovación. El ciclo de vida de los datos puede ser ampliado y debatido, pudiendo enmarcar de mejor modo nudos críticos y estrategias de abordaje en diversos niveles de problemas de conocimiento. Tanto la Declaración de Beijing (2019) como la FAIR *Data Ecosystem* recomiendan estándares como colocar formularios y plantillas de verificación, análisis y descripción de datos; así como revisar las condiciones de acceso y reutilización bajo el principio: “tan abierto como sea posible, tan cerrado como sea necesario”¹⁵. Este es un cambio que hoy tiene el respaldo de la European Open Science Cloud (EOSC) y ha sido adoptado por el NIH Data Commons, Australian Research Data Commons y African Open Science Platform. El Portal Global de Acceso Abierto (GOAP) —financiado por los gobiernos de Colombia, Dinamarca, Noruega y el Departamento de Estado de los Estados Unidos— presenta una instantánea actual sobre el estado del Acceso Abierto (OA, por sus siglas en inglés) a la información científica y innovación en 158 países en todo el mundo¹⁶. Por su parte, en la Unión Europea ha tomado forma la exigencia, a las investigaciones e innovaciones, de publicar en sistema abierto sus datos y resultados luego de un cierto tiempo, para que las inversiones realizadas se abran como aceleradores de innovación en todo el mundo, concretando el programa marco 2021-2027 de Investigación e Innovación de Horizonte Europa. En América Latina, UNESCO ha desarrollado un

14 Glenserter, R. y Takavarasha, K. (2018). *Cómo implementar evaluaciones aleatorizadas*. Fondo de Cultura Económica. Pág. 448.

15 FAIR Data Ecosystem (2016).

16 www.unesco.org/new/en/communication-and-information/portals-and-platforms/goap/

trabajo importante sobre procesos, componentes y propósitos para desarrollar ciencia abierta, escrito en un formato de reporte para tomadores de decisiones¹⁷.

En Chile, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) incentiva la Colección SciELO Chile como una iniciativa de ciencia abierta para fortalecer la democratización del conocimiento científico y hacer más transparente y trazable los resultados obtenidos con fondos públicos. En el ámbito universitario, el Proyecto Vincula busca poner la investigación a disposición de los tomadores de decisiones en el ámbito legislativo, generando incidencia en el proceso de formación de la ley.

La opción del CLIPP es desarrollar una plataforma interactiva con redes de links, a partir de las ideas valiosas de innovación producidas no solo en la Universidad de Chile sino en diversos organismos, para con este ecosistema integrado, incorporar avances de búsqueda y reportes mediante inteligencia artificial. Este insumo funciona como base de un gobierno de gestión policéntrico, donde dicha producción científica se abra al diálogo con organismos gubernamentales, empresas, fundaciones y centros nacionales e internacionales. Activando meta-diálogos, se espera poner en discusión alternativas factibles frente a fenómenos complejos que permitan describir, en primer lugar, lo que ya no sería aconsejable reiterar por diversas razones, entre ellas sus resultados inefectivos o cambios sustantivos de la relación sistema/entorno. Esto permitirá abrir nuevas posibilidades y delinear caminos de desarrollo de innovaciones y procesos de transferencia en sus líneas de trabajo.

En el CLIPP existe el convencimiento de la amplia generación de ideas valiosas en diversos ámbitos y, a la vez, de la completa falta de curaduría para hacerlas sostenibles. Y es que para innovar se requiere acoplar no solo recursos sino visiones de largo plazo y estrategias de implementación. Impulsar este modelo de transferencia, significa una gran capacidad de formación transdisciplinar que también innovará las maneras tradicionales de la Universidad, llegando a concebirse como formación de alta intensidad, en diversos formatos y tiempos, con plataformas *e-learning* y talleres de prueba de prototipos y sistemas de alerta temprana de la calidad de sus resultados. Para eso, se requiere entender que “si los problemas están interconectados, la Universidad también”¹⁸. De allí que se presenta a continuación una descripción sintética y de ningún modo exhaustiva, de aportes y avances de instituciones públicas y organismos privados en esta materia.

17 Ramírez, P. & Samoilovich, D. (2019). *Ciencia Abierta: reporte para tomadores de decisiones*. CILAC.

18 Matus, T. (2022). “Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Revista ANALES 7^a Serie*, 20.

Para enfrentar el desafío de innovar, Chile cuenta con un puñado de entidades públicas que trabajan en temáticas de innovación y transferencia. Algunas de estas entidades han incluido ambas dimensiones como parte de su misión desde su creación, en tanto otras las han incorporado progresivamente como focos centrales de su quehacer en el curso de las últimas décadas.

Por un lado, están las principales agencias públicas de financiamiento a la innovación y transferencia tecnológica. En primer lugar, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, ANID, creada en 2019, adscrita al Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, MinCiencia. ANID hereda parte importante de la base administrativa y de personal de su agencia predecesora, CONICYT (creada en 1967 y adscrita al Ministerio de Educación). Su presupuesto total de transferencia fue de aproximadamente US\$ 400 millones en 2024, destinados a financiar proyectos de investigación científica, I+D científica aplicada, innovación, transferencia y divulgación a universidades, centros, plataformas y consorcios científico-tecnológicos, y más recientemente, emprendimientos de tipo *spin-off* de base científica y tecnológica. La naturaleza de proyectos e iniciativas que financia ANID responde preferentemente a un enfoque de empuje desde la ciencia y el conocimiento.

Como señala la Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, se busca desarrollar tres pilares fundamentales: “incorporar una economía del conocimiento, preservando en ella la sustentabilidad del planeta y sus ecosistemas e impulsar una mirada crítica”¹⁹. Esto involucra la generación de un renovado modelo de flujo, intercambio y colaboración para potenciar un debate profundo y disonante. Visto así, innovar para transformar, es una agenda acuciante si se quiere “llevarle ventaja al mañana y enfrentar los apremiantes problemas mundiales”²⁰. Por tanto, para “asegurar que la ciencia beneficie realmente a las personas y al planeta y no deje a nadie atrás, es necesario transformar todo el proceso científico”²¹.

En segundo lugar, está la Corporación de Fomento (CORFO), creada en 1939 y adscrita al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Esto significa que, aunque CORFO posee un alto grado de autonomía operativa, sus lineamientos estratégicos, políticas y programas están alineados con los objetivos del Ministerio. Su labor en apoyo al desarrollo tecnológico se remonta a la década de 1960,

19 Fischer, A. (2022), presidente del Consejo Nacional de CTCI. Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo de Chile.

20 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris.

21 Ramírez, P. y Samoilovich, D. (2019). *Ciencia Abierta: reporte para tomadores de decisiones*. CILAC.

con la creación de Institutos Tecnológicos Públicos; posteriormente durante los años 1990 promueve la innovación y el desarrollo tecnológico mediante dos fondos: (i) FONDEC, destinado a estimular la demanda por innovación y tecnología desde las empresas, y (ii) FDI, para apoyar el desarrollo de capacidades tecnológicas por el lado de la oferta. Ambos fondos se integran dando origen al Comité CORFO Innova-Chile en 2005. En la actualidad, existen cuatro Gerencias en CORFO vinculadas a la innovación, el emprendimiento dinámico y el desarrollo de capacidades tecnológicas nacionales: Innovación, Emprendimiento, Startup-Chile y Capacidades Tecnológicas. En su conjunto estas cuatro gerencias movilizan en total entre US\$ 100 y 120 millones /año para cofinanciamientos no reembolsables de proyectos de desarrollo y transferencia tecnológica, innovación empresarial y desarrollo emprendedor. A este presupuesto deben agregarse la asignación de recursos privados correspondiente a las llamadas cláusulas de los contratos con las dos empresas productoras de litio que operan en el Salar de Atacama, que alcanza un valor anual equivalente del orden de los US\$ 35 a 40 millones por año, y la certificación de proyectos de I+D empresarial que se acogen a crédito tributario en el marco de la Ley 20.241. El enfoque con que CORFO apoya estos proyectos y capacidades responde preferentemente a la tracción desde la demanda, principalmente sectores productivos, a partir de desafíos competitivos, tecnológicos y de sostenibilidad.

18

En las últimas dos décadas, dada la naturaleza pública de ambas instituciones, la necesaria rendición de cuentas y escrutinio público que deben observar, ha llevado a un progresivo incremento de regulaciones y medidas de control administrativo por parte de la Contraloría General de la República y, al mismo tiempo, de control presupuestario por parte de la Dirección de Presupuesto. Al mismo tiempo, las crecientes restricciones en materia de dotación han llevado a un notorio incremento de los recursos humanos dedicados al cumplimiento de estas medidas y back office administrativo, en detrimento de capacidades tanto internas como externas de soporte a su labor misional.

Existen otras dos instituciones públicas dedicadas a la innovación en ámbitos específicos, que no se desempeñan como agencias y por lo tanto cuentan con presupuestos mucho menores para sus cometidos. En primer lugar, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (CNCTCI), creado en 2005 como Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad; y el Laboratorio de Gobierno, creado en 2015 como Comité CORFO y que hoy opera como una agencia dependiente del Ministerio de Hacienda. El CNCTI se conforma desde su origen un órgano colegiado multi estamental, con el rol de *“generar orientaciones para asesorar a la Presidencia de la República en temas de ciencia, tecnología, innovación y futuro”*. En 2018, a partir de la promulgación de la Ley 21.105 que crea MinCiencia, el Consejo adopta su actual denominación y redefine su misión como *“asesorar al Presidente/a de la República en*

el análisis prospectivo de las tendencias de desarrollo globales y nacionales en materia de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación”. El CNCTCI está compuesto por su presidente o presidenta, el ministro/a de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, y catorce consejeras/os designados por el presidente de la República a partir del segundo año de su mandato, propendiendo a una adecuada representación de las regiones y equilibrio de género, además de diversidad de disciplinas, enfoques y competencias. Sin desconocer el aporte de este Consejo desde su creación a ciertos consensos estratégicos en torno a la relevancia de la innovación por su impacto transformador económico y social, no ha logrado superar una relativa fragilidad institucional, debido a que carece de atribuciones vinculantes en materia de prioridades de políticas y presupuestos públicos, como también el efecto de posiciones ideológicas divergentes de los sucesivos gobiernos a partir de 2010, que han terminado erosionando dos principios básicos del diseño de esta instancia: en primer lugar, la consistencia de sus directrices estratégicas entre administraciones y, en segundo lugar, su propia relevancia como institución asesora de la Presidencia de la República.

En el caso del Laboratorio de Gobierno, su misión es “co-crear soluciones a problemas públicos prioritarios y transversales, instalar capacidades para innovar en las instituciones públicas, y medir y reforzar dichas capacidades. Tiene como objetivo principal mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía”. La principal brecha observable en el desempeño del Laboratorio, atendida su misión, es su acotado alcance e impacto, debido principalmente a su —relativamente— bajo presupuesto, que en 2024 alcanzó a algo más de US\$ 2 millones/año.

Ahora bien, no puede dejar de mencionarse el enorme desafío que en general las instituciones públicas orientadas al fomento de la innovación y transferencia tecnológica enfrentan en un escenario global marcado desde hace ya casi diez años por dos profundas olas de cambio tecnológico: la primera, por la transformación digital que da paso en años más recientes a la irrupción de la inteligencia artificial; y, en segundo lugar, las tecnologías de mitigación y adaptación a la triple crisis de sostenibilidad, que obliga a avanzar a nivel global en descarbonización de las matrices productivas, descontaminación de mares y territorios, y conservación de la biodiversidad. Tal como plantea el *Informe de Tecnología e Innovación* de Unctad del 2025, “las tecnologías de vanguardia, en particular la inteligencia artificial, están reconfigurando el funcionamiento de las economías y las sociedades. Además, su rápida y amplia difusión supera a menudo la capacidad de respuesta de muchos gobiernos”²².

22 UNCTAD (2025). *Technology and Innovation Report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development*. Geneva, Switzerland: Unctad. https://unctad.org/system/files/official-document/tir2025_en.pdf

Lo anterior en un escenario donde Chile invirtió en 2023 un 0,41% de su PIB en investigación y desarrollo, aunque este dato es el monto total en I+D, sin especificar el porcentaje destinado a innovación con propósito público. Sin embargo, es preciso hacer notar que ya en el 2020 el promedio de países de la OCDE era del 2,67% del PIB y aunque el gobierno chileno en 2022 se propuso alcanzar una meta de inversión en I+D equivalente al 1% del PIB, esta sigue como agenda pendiente. Para la Rectora de la Universidad de Chile, Rosa Devés:

La Universidad de Chile tiene una responsabilidad principal respecto a ofrecer soluciones que guíen el crecimiento de la inversión en ciencias. La actividad científica solo podrá crecer si lo hace a partir de la base sólida que representa la experiencia en investigación de las universidades que han construido y sostienen el sistema. Además, cualquier crecimiento debe ocurrir íntimamente ligado a la formación, y ese es también un desafío en el cual debemos ser protagonistas.²³

Dicho esto, se vuelve apremiante que estas instituciones públicas modifiquen sus estrategias y formas de financiamiento en estas materias, acoplándose de mejor modo a los retos de innovación de futuro, desde una orientación de propósito público. La interrogante es: ¿Cómo garantizar, preservando las diversas formas concursables y de financiamiento presupuestario, la sostenibilidad de estas líneas de innovación?

20

Esta pregunta tiene sus primeras respuestas valiosas en los proyectos FONDEF-Idea que desde hace décadas financia investigación aplicada orientada a resolver problemas de interés público, en colaboración con entidades públicas o privadas que demuestren un claro beneficio para la sociedad. La brecha principal, no se encuentra en su objetivo: “fomentar el desarrollo de tecnologías, productos y servicios que respondan a desafíos y necesidades del país, generando un impacto económico-social y científico-tecnológico relevante”²⁴. Tampoco en las temáticas o los sistemas de colaboración que demuestren interés y cofinanciamiento, sino en su sostenibilidad. Pensar una visión de largo plazo, con líneas de desarrollo que no se interrumpan (porque el costo de hacerlo es mayor en cada postergación) desafía a todo el ecosistema, no solo de agencias públicas sino también al mundo privado para encontrar vía modelos mixtos una salida país.

El sector privado, tradicionalmente organizado en torno a gremios empresariales sectoriales, con el objetivo principal de propender los intereses económicos de sus asociados (principalmente en la relación con el Estado), ha evolucionado, principalmente durante este milenio, hacia la elaboración y posicionamiento

23 Palabras de la Rectora Rosa Devés en el seminario *¿Cómo avanzar hacia el 1% del PIB? Investigadores de la Universidad de Chile debaten sobre el fortalecimiento y crecimiento de recursos para I+D en el país*. 30 noviembre, 2022.

24 <https://anid.cl>. Concurso IDeA I+D (2025).

de agendas colaborativas intra y extra sectoriales, particularmente en torno a agendas globales tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, la adscripción a las Directrices de Derechos Humanos y Empresas, la lucha contra la corrupción, entre otras.

A nivel planetario, la principal expresión de lo anterior es la creación y rápida consolidación del Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD por su sigla en inglés), que ha sido capaz de movilizar esfuerzos de las más grandes compañías del mundo en torno a su objetivo de “conectar empresas de distintos sectores y regiones para abordar desafíos globales, diseñar agendas políticas audaces y desarrollar herramientas que conviertan la ambición en acción”²⁵. El WBCSD plantea abiertamente su aproximación sistémica declarando que “junto con nuestros miembros, estamos transformando los sistemas para lograr un futuro con cero emisiones netas, positivo para la naturaleza y equitativo, creando valor para las empresas y la sociedad”²⁶. De hecho, en las sucesivas Cumbres de Davos, sus líderes junto a jefes de Estado discuten materias relativas a intereses conjuntos. Lo anterior se plasma en avances y evidentes brechas de implementación, ya que lo acordado se encuentra tanto en plazos como en contenido debajo de lo requerido para efectuar una diferencia importante de acuerdo con la múltiple evidencia científica. Esto se traduce en una serie de objetivos como los ODS que son sistemáticamente abordados y al mismo tiempo continuamente diferidos en sus metas de cumplimiento.

Por su parte las empresas, aunque sin duda han avanzado incrementalmente en términos e inversiones en sostenibilidad:

En sus reportes y en las memorias anuales de las grandes empresas a lo largo del mundo suelen ser fantásticas, pero no en el sentido de ser excelentes ni por ser productos de la fantasía. Más bien son fantásticas por ser presuntuosas. Y mientras los reportes cuentan cada vez con mayor número de páginas, siguen sin ser comparables entre sí, y no han incorporado voces de terceros que puedan contrastar su contenido. Al mismo tiempo, las empresas enfrentan una sociedad tapizada de dudas y no han avanzado para incorporar los efectos negativos que tengan sobre los sistemas naturales en sus respectivos estados financieros como costo, principalmente porque las regulaciones tampoco lo han exigido y facilitado. De allí que los sistemas económicos se han adaptado camaleónicamente frente a las sociedades, ajustando su apariencia y solo en menor grado, su identidad y su práctica.²⁷

Por lo anterior, el desafío de innovación no se limita a dañar menos, ya que esto se encuentra bajo un umbral mínimo funcional para una transformación

25 Sitio web de WBCSD: <https://www.wbcsd.org/>

26 <https://www.wbcsd.org/>

27 Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas*. Taurus. Pág. 30.

efectiva. Entonces un cruzar la calle con las empresas involucra conocer, valorar y apostar por creaciones de valor que cambian costumbres, procedimientos, rutinas, estrategias generando oportunidades de cambio consistente. En Chile, la promoción de agendas colaborativas se ha expresado en las últimas décadas en el sector privado. La creación de la Fundación Acción Empresas ha sido movilizadora en materia de sostenibilidad. Uno de sus mayores frutos es que hoy prácticamente todas las ramas empresariales han creado Comités y Programas relacionados con la sostenibilidad. En ese entorno, ha surgido con fuerza un discurso que, dejando atrás una lógica defensiva hacia el Estado, enfatiza la necesidad de establecer espacios colaborativos para hacer frente a los desafíos de nuestra sociedad, como se aprecia desde diversos organismos privados. Desde la Federación gremial, SOFOFA, este esfuerzo se ha basado en tres pilares: “tender puentes entre sectores, generaciones y visiones distintas del país; basarnos en evidencia, porque las buenas decisiones se construyen con datos y transparencia; desplegar acciones concretas, porque las políticas públicas no sirven si se quedan en el papel”²⁸. “Crear puentes significa tener la humildad de escuchar, el arte de dialogar y el valor de unir, porque solo a través de la conexión se alcanzan acuerdos sólidos”²⁹. Como plantea Alfredo Moreno, quien presidió la Confederación de Producción y Comercio (CPC) para luego asumir como ministro de Desarrollo Social señala: “ningún desafío puede ser solucionado por un solo sector”³⁰. “Hay muchos problemas en que las fuerzas del Estado no son suficientes y la colaboración del sector privado, sociedad civil, jóvenes es importante”³¹.

Otro avance (que pareciera paradojal) de liderazgo empresarial colaborativo en torno a la sostenibilidad lo constituye la empresa celulosa CMPC. En su memoria integrada 2024, la empresa declara:

En un mundo que enfrenta crecientes desafíos económicos, ambientales y sociales, la innovación se presenta como una herramienta clave para forjar un futuro sostenible y como una llave de ingreso a lo que denominamos el “biofuturo”, a lo que agrega: “el biofuturo para CMPC implica una visión integrada que vincula competitividad, innovación, sostenibilidad y gestión responsable de recursos para construir modelos de negocio resilientes y alineados con las necesidades del presente y el futuro. Al mismo tiempo que generamos valor compartido con las comunidades y fortalecemos la confianza de nuestros grupos de interés”³².

28 Introducción de la presidenta Rosario Navarro, en la Memoria SOFOFA. Págs. 24-25.

29 Discurso de Rosario Navarro en el Encuentro Anual de la Industria 2024.

30 Discurso en ENADE 2017, como presidente de la CPC.

31 Alocución en la segunda reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 19 de abril de 2018.

32 CMPC (2024). *Memoria integrada 2024*.

Por su parte, las Empresas B (B Corps), utilizan el mercado para ofrecer soluciones a problemas sociales y ambientales, combinando el propósito con la generación de ganancias. Se comprometen con altos estándares de desempeño social, ambiental, y de transparencia y responsabilidad, siendo verificadas por la organización B Lab™. Su objetivo es ser “mejores empresas para el mundo”³³, promoviendo un sistema económico más inclusivo y regenerativo.

También cabe destacar el rol que algunas compañías están jugando en espacios de innovación con propósito público. En este grupo, se destaca la experiencia de Anglo American en el ámbito de la educación. En el marco de sus políticas de gestión de comunidades, la compañía creó la Fundación Anglo American, con el propósito de “mejorar la vida de las personas impulsando el desarrollo humano en comunidades, mediante la educación, el fortalecimiento de capacidades y la mejora de infraestructura comunitaria”³⁴. Resulta especialmente interesante la creación del Modelo Pionero, que incorpora a la educación como un aspecto clave para el desarrollo de comunidades con mejores oportunidades de desarrollo. De allí surge la iniciativa Meso Innova, un Programa de Innovación Sistémica para la Transformación Educativa que beneficiará a más de 47.000 estudiantes al fortalecer los niveles intermedios del sistema educativo, representados por los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). El programa se implementará inicialmente en 212 establecimientos educativos, contando también con una proyección internacional en Perú y Brasil. La intervención se centrará en tres pilares: 1) identificación de oportunidades de innovación; 2) fortalecimiento de liderazgos educativos; y 3) Apoyo a la implementación de innovaciones de alto impacto

Desde la gerencia global de Educación de Anglo American, se plantea la importancia del liderazgo colectivo.

Modelo Pionero demostró que, cuando los líderes locales, las comunidades y los estudiantes trabajan juntos, se puede lograr una transformación real en la educación. Ahora, Meso Innova amplía ese impacto, llevando la innovación educativa a nuevos territorios y más establecimientos, asegurando que el cambio sea sostenible y escalable.³⁵

Meso Innova es el resultado de una alianza que reconoce la importancia de pensar sistémicamente, generando un trabajo coordinado entre Anglo American, el Ministerio de Educación de Chile, UNESCO, la Dirección de Educación Pública (DEP), empresas como Innomatics y LATAM, SUMMA (Laboratorio de Educación

33 <https://www.sistemab.org/>

34 <https://chile.angloamerican.com/es-es/comunidades/educacion/modelo-pionero-transformando-la-educacion>

35 <https://chile.angloamerican.com/es-es/comunidades/educacion/modelo-pionero-transformando-la-educacion>

para Latinoamérica y el Caribe), la embajada de Finlandia en Chile, la Universidad Diego Portales, la Universidad de Chile a través de su Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público y el Programa Transversal de Educación (PTE), junto con actores locales.

Un ecosistema integrado es posible

Si a todo lo anterior sumamos las empresas públicas chilenas más destacadas como CODELCO (minería), ENAP (petróleo), BancoEstado (banca), EFE (ferrocarriles) y Metro S.A. (transporte urbano), además de varias empresas portuarias y el servicio postal Correos de Chile, se configura un mapa de entidades que juegan un rol crucial en la economía y la infraestructura del país³⁶.

Además, la Red de Innovadores Públicos³⁷, con 31.864 integrantes, es un movimiento de servidores públicos y de otros actores de la sociedad, que trabajan por mejorar los servicios que el Estado chileno entrega a las personas, buscando a través de la colaboración optimizar los servicios estatales.

Por otra parte, existe una importante red de fundaciones de la sociedad civil que desarrollan innovación con propósito público, enfocándose en áreas como el desarrollo sostenible, la educación, la inclusión social y la mejora de servicios. Estas organizaciones trabajan en colaboración con el sector público, académico y empresarial para crear innovaciones que aborden desafíos sociales urgentes, como lo es la Fundación Chile y su foco en generación de talento para el desarrollo sostenible del país o la Fundación Colunga articulando iniciativas nacionales a internacionales para la protección de la infancia.

24

A todo lo expuesto se suman las ideas valiosas que han presentado los diversos Gobiernos en Chile desde la recuperación de la democracia y sus múltiples iniciativas ministeriales. Ahora bien, si existen todas estas propuestas, como se interroga el PNUD, ¿por qué nos cuesta tanto cambiar?:

Desde la recuperación de la democracia, Chile ha experimentado intensos procesos de cambio. Muchos de ellos han mejorado las oportunidades y el bienestar de las personas, pero otros han hecho surgir desafíos, y sigue habiendo brechas por superar y deudas por saldar. En los últimos veinte años, a la par que la sociedad pide respuestas eficaces para enfrentar cambios demandados y necesarios, parecen reducirse las capacidades de los actores con poder de incidencia para acordarnos e impulsarlos por la vía institucional y democrática.³⁸

36 <https://www.Dipres.gob.cl/w3-channel>

37 <https://www.innovadorespublicos.cl/accounts/login/?next=/>

38 PNUD (2024). *Por qué nos cuesta cambiar. Conducir los cambios para un Desarrollo Humano Sostenible*. Informe Desarrollo Humano en Chile. Pág. 6.

Sin duda, existen múltiples factores: relaciones disfuncionales entre ciudadanía, élites y movimientos sociales, desconfianza en las instituciones públicas y privadas, bloqueos y lógicas obstrucciónistas, falta de agencia colectiva y deterioro del debate público.

Una de las cuestiones que para el CLIPP resulta clave cambiar es un tipo de lógica caracterizada por visiones dicotómicas y un cultivo en la esfera pública por “encontrar la paja en el ojo ajeno”, que dificulta enormemente un diálogo realizado desde las diferencias. Frente a lo anterior, el Co-laboratorio se funda en la premisa de Andrés Bello al expresar que la Universidad de Chile, tiene como misión ser un espacio donde “todas las verdades se tocan”. Una Universidad concebida como la hacedora de las gramáticas de la libertad, “donde el adelantamiento prodigioso de todas las artes, el progreso de la cultura intelectual y las revoluciones políticas, piden cada día nuevos signos para expresar ideas nuevas”³⁹.

De allí que para el CLIPP “cruzar la calle” sea una apuesta por cambiar de lógica. Por eso se propone una innovación que se atreva a mostrar paradojas. Como ya sostenía Lechner en 1990, lo relevante es observar que “Chile constituye un caso de modernización sin modernidad”⁴⁰. Es decir, en nuestro país existe una tensión irresuelta, que tiende a desdiferenciar reduciendo el relato moderno a una concreción modernizadora:

Estimo conveniente distinguir entre modernización y modernidad y entender por modernización el desarrollo de la racionalidad instrumental, contraponiéndola a la modernidad en tanto racionalidad normativa. Mientras que la modernidad apunta a la autodeterminación política y la autonomía moral, la modernización se refiere al cálculo y el control de los procesos sociales y naturales. Ambas se encuentran en una relación de tensión; tensión inexorable que caracteriza toda la época moderna. Al hablar de tensión ya estoy insinuando nuestro problema: no podemos eliminar un polo de la tensión en beneficio del otro. Hemos de vivir con ambos momentos. La cuestión de fondo es, si modernidad y modernización son compatibles.⁴¹

Visto así, la modernidad remite a un proceso general de autodeterminación político-social, sustentado en un tipo de pensamiento normativo donde no es posible seleccionar solo una de las dimensiones de su entramado: libertad-igualdad-fraternidad, como proponen algunos. Esta falta de relato moderno, la tentación del “o”, la supuesta oposición rectora entre crecimiento o redistribución, la opción entre

39 Bello, 1847, XI.

40 Lechner, N. (1990). *¿Son compatibles modernidad y modernización?: el desafío de la democracia latinoamericana*. FLACSO. Documento de trabajo nº440.

41 Lechner, N. (1990). *¿Son compatibles modernidad y modernización?: el desafío de la democracia latinoamericana*. FLACSO. Documento de trabajo nº440. Pág. 1.

pasado o futuro, entre la verdad y el craso equívoco, entre virtud y vicio deleznable, remite a un rasgo de oscilación que impregna los debates en nuestro país:

Una característica de nuestra cultura política, al menos en Chile, es la permanente oscilación entre la apología del consenso y una descarnada lucha a muerte entre el Bien y el Mal. Si el conflicto social es visto como el enfrentamiento entre el Bien y el Mal, no hay compromiso posible y solo la exterminación del hereje permite restablecer el buen orden. El miedo provoca, por otra parte, la exaltación del consenso. Por consenso no se entiende un acuerdo entre intereses particulares, sino la fusión social: el deseo sublime de disolverse en el todo.⁴²

Por estas razones, el CLIPP entiende que la innovación no es una pugna entre lo viejo y lo nuevo, sino una forma de observar para transformar aquello que hoy puede ser hecho de otro —y mejor— modo, ya que precisamente, una paradoja es aquella que se expresa cuando “con la realización de un propósito, se reduce la posibilidad de lograrlo”⁴³. Cruzar la calle se vuelve entonces una invitación abierta para impulsar cambios en los procedimientos y procesos administrativos que, tanto en la Universidad como en organismos públicos, empresas, fundaciones y centros constituyen una manera de hacer las cosas naturalizada en sus rutinas, que se vuelve anacrónica ante el cambio acelerado de los contextos “y se transforma en un <lock-in>, en una implosión de reflexividad sistémica, donde la robustez es fragilidad”⁴⁴.

La apuesta del CLIPP es modificar procesos, generar innovaciones disruptivas⁴⁵, precisas, simples, ágiles (aquellas que la sabiduría popular denomina como a las que les falta “*la chaucha pa'l peso*”) fundadas en las más diversas ideas valiosas existentes, focalizándose en aquellas que ya tengan evidencia suficiente para avanzar en un nuevo modelo de transferencia mixta que se pueda implementar con efectividad, creando innovación con los materiales disponibles y extendiendo el arco de la contingencia para priorizarlos y hacerlos posibles. Mostrar que dentro de las fallas del propio proceso modernizador habitan posibilidades para aquellos sectores más golpeados, se transforma en el CLIPP en su motivo esencial de surgimiento. Para ello, como ya sostenía la OCDE en 2019 “el camino a seguir es cambiar el orden de prioridad en las políticas para la innovación”⁴⁶.

-
- 42 Lechner, N. (1990). *¿Son compatibles modernidad y modernización?: el desafío de la democracia latinoamericana*. FLACSO. Documento de trabajo n°440. Pág. 20.
- 43 Honneth, A. (2009). *Crítica del agravio moral*. Fondo de Cultura Económica. Pág. 401.
- 44 Mascareño, A (2018). “De la crisis a las transiciones críticas en sistemas complejos: hacia una actualización de la teoría de sistemas sociales”. *Theorein. Revista de Ciencias Sociales*, 3 (III). Pág. 13.
- 45 Christensen, M. (2006). “Innovación disruptiva para el cambio social”. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3-8.
- 46 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris.

Emprender la tarea conjunta de expandir y hacer escalar innovaciones con propósito público se convierte, de ese modo, en una herramienta para abrir oportunidades desde este sur del mundo, mostrando que la colaboración rigurosa entre privados y públicos puede agregar valor mediante propuestas creativas. Encontrando un nuevo lenguaje, con materiales susceptibles de reelaboración, con plataformas de ciencia abierta, con avances graduales y efectivos orientados a filtrar resultados sistémicos en el actual contexto de policrisis en que vivimos. Por eso el CLIPP puede ser entendido como una “topología que forja una nueva lógica. Un sistema social telescopico, que, como la astronomía, nos muestre nuevos planetas”⁴⁷.

El orden de exposición del libro es el siguiente: el capítulo 1, “**Respuestas sistémicas ante a un contexto de policrisis**”, describe el contexto actual de *crisis* sobre *crisis* y la imperiosa urgencia de una respuesta sistémica para abordar los desafíos actuales. Desarrolla distinciones tanto en relación con las nociones de antropoceno y policrisis, así como prioriza cuatro conceptos del funcionalismo sistémico para mostrar desde ellos las bases de innovación con propósito público: complejidad, acoplamiento, autonomía y contingencia.

El capítulo 2, “**Una innovación con propósito público**”, abre con un mapa de disimilitudes en innovación, presentando un esquema comparado de las dimensiones de adelanto, así como las brechas y límites de una innovación con propósito público. Una forma de evidenciar la pedagogía del CLIPP en sus propuestas, consiste en mostrar las diferentes lecciones del ecosistema internacional y nacional en materia de innovación y los avances de la Universidad de Chile en asumirlas.

El capítulo 3, “**Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público**”, plantea las apuestas claves del Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público que sientan las bases transversales de su trabajo —gobernanza policéntrica, innovación transdisciplinaria, incorporación tecnológica e implementación con efectividad— para dar una respuesta sistémica de abordaje a los desafíos actuales.

El Capítulo 4, “**Un nuevo modelo de transferencia**”, desarrolla el proceso de una transferencia mixta con participación de diversos actores en sus distintas etapas, donde desde el prototipo, la construcción de productos mínimamente viables, su validación y escalamiento, se elaboran, priorizan e implementan innovaciones disruptivas. Destaca la importancia de construir un ecosistema de ideas valiosas y la necesidad de redefinir los incentivos para este tipo de innovación. Concluye con los primeros pasos para construir una matriz de transferencia orientada al licenciamiento y patentamiento de innovaciones con propósito público.

47 Matus, T. (2022). “Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Revista Anales Universidad de Chile*, 7º serie, 20.

El Capítulo 5, “**Ideas valiosas con propósito público**”, presenta algunas líneas emergentes de innovación del CLIPP, donde cada una, mediante una síntesis de líneas de base marcadas por sus evidencias científicas, generan propuestas en distintas etapas de transferencia, a modo preliminar de los *policy brief* que se van a desarrollar en extenso en el segundo libro del Co-Laboratorio, denominado: *El tiempo lento de Chile*.

El capítulo 6, “**Súmate al CLIPP**”, presenta el modelo de trabajo, la oferta de servicios y las maneras de participar e involucrarse en el Co-laboratorio. Con ideas innovadoras, surgidas desde una organización interesada, pública o privada o bien como parte de la propia Universidad de Chile, o de otros centros académicos nacionales o internacionales, que busquen vincularse a este programa transdisciplinario de innovación con propósito público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. (2001). *Minima moralia: Reflexiones sobre la vida dañada*. Taurus.
- Christensen, M. (2006). “Innovación disruptiva para el cambio social”. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3–8.
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza*. Trotta.
- DIPRES (2024). *Informe de resultados monitoreo 2024*.
- Fischer, A. (2022). *Intervención en Seminario Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de CTCI.
- Glennerster, R., y Takavarasha, K. (2018). *Cómo implementar evaluaciones aleatorizadas*. Fondo de Cultura Económica.
- Habermas, J. (2005). *La ciencia y la técnica como ideología*. Tecnos.
- Honneth, A. (2009). *Crítica del agravio moral*. Fondo de Cultura Económica.
- Lechner, N. (1990). *¿Son compatibles modernidad y modernización?: el desafío de la democracia latinoamericana*. FLACSO. Documento de trabajo nº440.
- Matus, T. (2022). “Abrir mundos: Potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Anales de la Universidad de Chile*, 7º serie, 20.
- Matus, T., y Kaulino, A. (2025). *La falla como motor de innovación*. Ediciones Universidad de Chile.
- Mascareño, A., Vergara, R., y Gardella, N. (Eds.) (2025). *Vidas en común*. Fondo de Cultura Económica/CEP.
- Mascareño, A. (2018). “De la crisis a las transiciones críticas en sistemas complejos: hacia una actualización de la teoría de sistemas sociales”. *Theorein. Revista de Ciencias Sociales*, 3 (III).
- OECD (2019). *Systems approaches to public sector challenges: Working with change*.
- PNUD (2024). *Por qué nos cuesta cambiar. Conducir los cambios para un Desarrollo Humano Sostenible*. Informe Desarrollo Humano en Chile.
- Ramírez, P., y Samoilovich, D. (2019). *Ciencia abierta: Reporte para tomadores de decisiones*. CILAC.
- Safatle, V. (2023). *Maneras de transformar mundos: Lacan, política y emancipación*. Prometeo.

UNCTAD (2025). *Technology and Innovation Report 2025: Inclusive innovation for sustainable development*. Naciones Unidas. https://unctad.org/system/files/official-document/tir2025_en.pdf

Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas*. Taurus.

Yourcenar, M. (1982). *Con los ojos abiertos: Entrevistas con Matthieu Galey*. Emecé.

CAPÍTULO 1

RESPUESTAS SISTÉMICAS ANTE UN CONTEXTO DE POLICRISIS

Teresa Matus Sepúlveda

Directora académica CLIPP, Universidad de Chile

teresamatus@uchile.cl

Anahí Urquiza Gómez

Directora de Innovación, Universidad de Chile

anahiurquiza@uchile.cl

Sabemos esto: para que surja un nuevo mundo debe morir un mundo antiguo. El intervalo que los separa es incierto. Tal vez podamos reconocer los signos que anuncian la desaparición, el silbido de los obuses o el disparo de un obturador de noticias, la mano de una joven que en plena noche cierra la puerta a aquello que su vida no debería haber sido, o la vela cuadrada de un navío surcando las aguas del Mediterráneo, en el golfo de Hipona, llevando desde Roma la inconcebible nueva de que aún existen hombres, pero ya no su mundo.

—Jérôme Ferrari, *El sermón sobre la caída de Roma*.

31

1. POLICRISIS

Actualmente, nuestra sociedad enfrenta desafíos planetarios y para describirlos, progresiva y consistentemente, se ha usado el concepto de “policrisis” permite abordar el escenario global en sus diversas escalas de situaciones georeferenciadas, en un entrelazamiento de múltiples sistemas¹. Ahora bien, esta emergencia ya se concibe en el giro hacia una sociedad moderna:

No es difícil ver que nuestro tiempo es un tiempo de parto y de transición hacia un período nuevo. El espíritu ha roto con el mundo anterior de su existencia y sus representaciones y está a punto de arrojarlo para que se hunda en el pasado, está

1 Lawrence et al. (2022). *Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement*. DOI: <https://doi.org/10.1017/sus.2024.1>

en el trabajo de reconfigurarse. Certo es que él nunca está en calma, sino que está prendido en un movimiento en un permanente movimiento hacia adelante. Un rayo se planta delante del nuevo mundo.²

Como sostendrá Habermas: “como el mundo nuevo, el mundo moderno, se distingue del antiguo por estar abierto al futuro, el inicio que es la nueva época se repite y perpetúa con cada momento de la actualidad que produce de sí algo nuevo”³. En este sentido, dicho tiempo novísimo “carga con la tarea de extraer su normatividad desde sí mismo”⁴. De allí que esté marcado por el signo de las catástrofes y la muerte en un bucle infinito: “la muerte proclama cada vez el final del mundo en su totalidad, el final de todo mundo posible, y cada vez el final del mundo como totalidad única, por lo tanto, irremplazable y por lo tanto única. Como si la repetición final de todo infinito siguiera siendo todavía posible: el final del mundo mismo, el único mundo que existe, cada vez”⁵.

Sin embargo, para comprender lo anterior se requiere superar “esas formas clásicamente modernas de diseño de futuro que, en la mayoría de los casos se fundan en normas implícitas que no aceptan variación alguna. No aceptan, por tanto, la oscilación que siempre trae consigo el futuro; es decir no aceptan lo que caracteriza más profundamente a la sociedad moderna tardía: su incompletitud, el riesgo y la incertidumbre”⁶.

32

Por su parte, el Foro Económico Mundial explica cómo nos enfrentamos a riesgos que están siendo amplificados por desarrollos comparativamente nuevos como una creciente presión derivada de los impactos del cambio climático, en un margen de tiempo cada vez más estrecho⁷. En la dimensión social, no somos ajenos en nuestro país a las tensiones globales en materia de balance entre crecimiento y desigualdad⁸, migraciones y erosión de consensos en torno a

-
- 2 Hegel, G. (2010). *Fenomenología del espíritu*. Abada Editores. Pág. 65.
- 3 Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Editorial Taurus. Pág. 17.
- 4 Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Editorial Taurus. Pág. 17.
- 5 Derrida, J. (2005). *Cada vez única, el fin del mundo*. Pre-textos. Pág. 11.
- 6 Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 12.
- 7 World Economic Forum (2023). *Informe de riesgos globales*. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- 8 Informes recientes han destacado que, a nivel global, el 1% más rico ha acumulado casi dos tercios de la nueva riqueza generada desde 2020, mientras que el resto de la población ha recibido una porción significativamente menor (<https://www.oxfamintermon.org/es/nota-de-prensa/el-1-mas-rico-acumula-63-riqueza-mundial>; 16/01/2023). Asimismo, tenemos un nivel de crecimiento que transversalmente se considera bajo aún con sus repuntes del 2.4 y la figura de un estancamiento recorre agonialmente las discusiones.

las democracias liberales. Estas crisis se acoplan y reconfiguran entre sí para formar una policrisis que debe ser entendida y abordada como un sistema⁹.

Desde este escenario, es posible advertir tendencias que en Chile bien podrían incubar nuevos escalamientos críticos en un plazo relativamente cercano: la caída en las tasas de natalidad y el envejecimiento de la población, con consecuencias demográficas, laborales y previsionales; o las implicancias del cambio climático en el desarrollo heterogéneo de territorios al enfrentar situaciones de catástrofes de sequía, incendios o falta de agua. Pero también, los vacíos en la regulación ética del uso y difusión de la inteligencia artificial en ámbitos sensibles de interés público, entre muchos otros. En consecuencia, corregir fallas en los mercados o instituciones de manera reactiva no está funcionando y se requiere una mejor anticipación, ya que sus factores claves pueden interactuar de maneras sorpresivas y llevar a consecuencias inesperadas¹⁰.

Dichos desafíos son multidimensionales y presuponen que “las conexiones entre los elementos del sistema son lo suficientemente densas como para que una única disrupción a veces pueda generar impactos ramificados en su totalidad”¹¹. Mientras se desarrollan choques en curso, el mundo se encuentra en una encrucijada. A medida que entramos “en una era de bajo crecimiento, baja inversión y baja cooperación, las acciones que tomemos hoy dictarán nuestro futuro panorama de riesgos”¹².

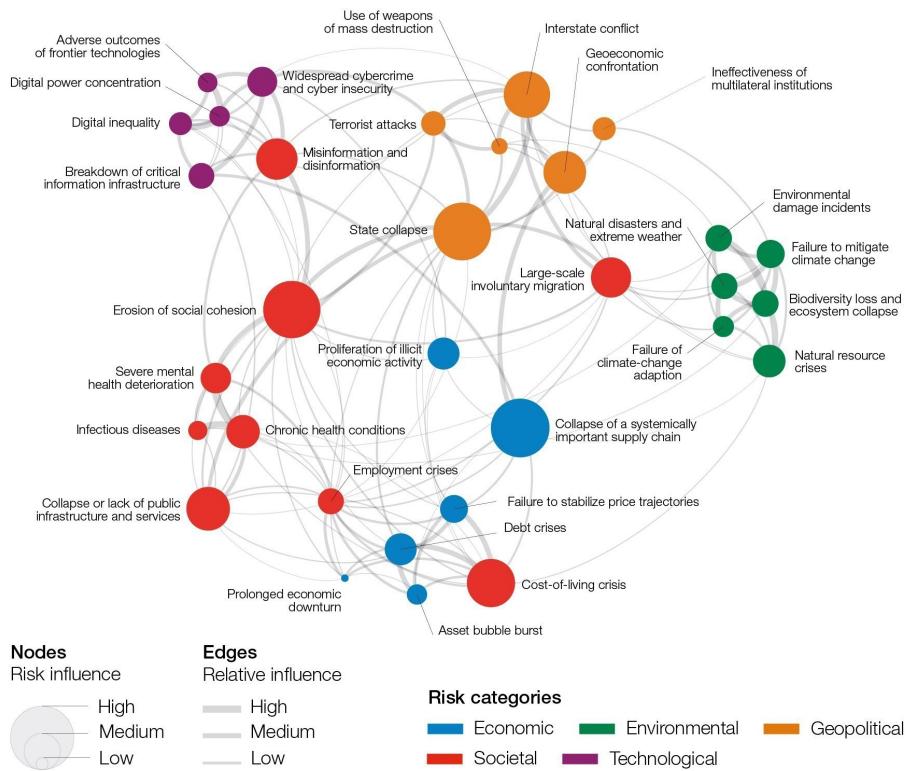
De allí la importancia de una lógica para abordar la crisis que posibilite y no desvíe la atención de una perspectiva a más largo plazo¹³. Este contexto plantea, como pocas veces en la historia moderna de la humanidad, formidables retos, frente a los cuales la simple inercia reactiva de instituciones y políticas públicas probablemente no las sitúe a la altura, alimentando en consecuencia creciente frustración y descontento social. En este marco, los enfoques defensivos, fragmentados y orientados a develar crisis son de corta vista y a menudo perpetúan ciclos viciosos que no dan respuestas al grado de complejidad e interconexión que la policrisis presenta:

-
- 9 Lawrence et al. (2022). *Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement*. DOI: <https://doi.org/10.1017/sus.2024.1>
- 10 World Economic Forum (2023). *Informe de riesgos globales*. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- 11 Lawrence et al. (2022). *Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement*. <https://doi.org/10.1017/sus.2024.1>
- 12 World Economic Forum (2023). *Informe de riesgos globales*. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- 13 World Economic Forum (2023). *Informe de riesgos globales*. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>.

Figura 1. Mapa de Riesgos Globales

Global Risks Report 2023

Global risks landscape: an interconnections map



Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

Fuente: WEF (2003). *Informe de Riesgos Globales*.

De este informe se desprende que la falta de preparación para riesgos a largo plazo desestabilizará aún más el panorama, trayendo desafíos cada vez más difíciles para los responsables de políticas, empresas, universidades, centros y fundaciones que luchan por abordar crisis simultáneas. Como consecuencia, desarrollar nuevas formas de gobernanza policéntrica es fundamental para lograr acuerdos desde un

enfoque riguroso hacia la previsión y preparación, pues se busca fortalecer resiliencia ante riesgos a largo plazo y trazar un camino hacia un mundo más próspero¹⁴.

Luego, una cuestión importante es comprender que no da lo mismo el enfoque con que se busque atravesar dicha constelación de riesgos. Es decir, no es un mero mapa de acontecimientos, perturbaciones y catástrofes. Se trata de un desafío analítico que contiene un potencial conceptual, donde “desde sus enunciados salga una fuerza capaz de orientar la vida”¹⁵. Y esta debe ser lo suficientemente consistente para desplegar innovaciones de propuestas con propósito público que muestren cómo estos mecanismos se refuerzan, se imbrican y de qué forma se provocan escaladas dentro de otras. Al respecto, Benjamin Seyd sostiene que, en lugar de considerar estas crisis como aisladas o meramente fortuitas, es más acertado interpretarlas como el resultado de una falla fundamental en la forma en que las sociedades modernas gestionan las crisis, un fenómeno que describe como una “crisis de la gestión de crisis”¹⁶.

Allí se despliegan preguntas en un nivel mayor de densidad: ¿Cómo se relaciona esta policrisis con la inestabilidad inherente a la modernidad? Seyd plantea que esta no resulta simplemente de un curso natural de la modernidad capitalista, sino precisamente constituye su paradoja. Introduce una noción de sociedades modernas donde, desde la década de los setenta, se basan en una forma de “financiarización” y externalización de riesgos para gestionar las crisis. Esta noción, establecida durante el cambio a las políticas económicas neoliberales, pretendía posponer o externalizar los riesgos de recesiones económicas, crisis ecológicas o convulsiones sociales, mediante la desregulación y la flexibilidad de los mercados. Sin embargo, con el tiempo, este enfoque se ha vuelto insostenible a medida que han aumentado la interconexión y la complejidad de los riesgos mundiales. El fracaso de ese intento lo denomina “fracaso de la hegemonía”¹⁷, que conlleva un fuerte quiebre en la confianza pública en las instituciones. En este contexto, es donde se fortalece la emergencia de líderes carismáticos que prometen, de manera reductiva, responder a esa sensación de desorden, agobio e inseguridad de la población. Esas figuras espirituales weberianas que concentran en un individuo un tipo de racionalización instrumental¹⁸.

-
- 14 World Economic Forum (2023). Informe de riesgos globales. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- 15 Habermas, J. (2002). “Una vez más: sobre la relación entre teoría y praxis”. En: *Verdad y Justificación*. Editorial Trotta. Pág. 312. DOI: 10.1177/13684310251336133. journals.sagepub.com/home/est
- 16 Seyd, B. (2025). “A crisis of crisis management: the polycrisis, the organization of pessimism, and the defensive turn”. *European Journal of Social Theory*. DOI: 10.1177/13684310251336133. journals.sagepub.com/home/est
- 17 Seyd, B. (2025). “A crisis of crisis management: the polycrisis, the organization of pessimism, and the defensive turn”. *European Journal of Social Theory*.
- 18 Weber, M. (1980). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Indudablemente, los escritos de Weber marcarán profundamente el diagnóstico de la modernidad. Una dimensión clave en su exposición es la ampliación en el ámbito económico de una lógica instrumental que se separa y subyuga a la razón valórica. Las imágenes de esa inversión definen un modo de implantación de dominio del proceso de revolución industrial y sus consecuencias¹⁹. Para él, la fragmentación de la razón deviene en cosificación, entendida como el triunfo de la racionalidad instrumental por sobre la razón valórica. Eso hace surgir una nueva etapa del capitalismo: la secularización de la ética protestante y su disolución en los procesos que conlleva el despliegue de la razón instrumental en diversos ángulos que incluyen una nueva subjetividad que está dispuesta a reducir su libertad bajo la promesa de mayor orden²⁰. Como va a plantear Habermas: “Weber describe desde el punto de vista de la racionalización no solo la profanación de la cultura occidental sino sobre todo la evolución de las sociedades modernas”²¹. De este modo, las nuevas estructuras sociales vienen determinadas por la diferenciación de la empresa capitalista y el aparato estatal burocrático como dos sistemas funcionalmente compenetrados y cuyas mudanzas dependen, entre otros factores, de las enormes transformaciones tecnológicas que los acompañan.

Ese desarrollo lo entiende Weber como institucionalización de la acción económica y de la acción administrativa racional con arreglo a fines. Así, las formas tradicionales de vida son transformadas en virtud de los anteriores factores, arrasadas por nuevas formas de expresión en diversos ámbitos, entre otros, por las renovadas formas de vida generadas a partir de los cambios de los nexos mercado/estado. De esta forma, el tránsito a la modernidad se caracteriza por una diferenciación de esferas de valor, de estructuras y de conciencia que hacen posible una transformación radical del saber tradicional. De este modo, la teoría de la acción en Weber implica una teoría apofántica de la conciencia. Asimismo, el sentido subjetivo es definido como una orientación de acción y entendimiento. Consecuentemente, las condiciones de la interacción social quedan definidas por una dirección en función del comportamiento de otros sujetos y la relación reflexiva que guardan entre sí los diversos participantes de la acción²².

En Chile, este diagnóstico weberiano, ayuda a iluminar un cierto esencialismo en el ámbito económico, la posibilidad de los entrecruzamientos entre Estado y mercado y el modo cómo han constituido referentes diversos a los procesos de modernización existentes en el país. Especialmente aporta para evidenciar la progresiva inversión entre razón valórica y razón económica-instrumental en el proceso de modernización en la sociedad chilena. Este ángulo de análisis

19 Weber, M. (1987). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Págs. 48 y ss.

20 Weber, M. (1984). *La ética protestante*. Editorial SARPE. Págs. 23 y ss.

21 Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la Modernidad*. Editorial Taurus. Pág. 12.

22 Weber, M. (1987). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Págs. 4 y ss.

da una comprensión más profunda a esa falta de relato, ausencia de proyecto país y esa resistencia al cambio señalada por el Informe de Desarrollo Humano acerca de por qué nos cuesta tanto cambiar²³.

Ahora bien, como ya plantea Lechner en 1990 y se evidencia en el primer informe del PNUD de 1998: “Chile es un país modernizado, sin modernidad. De allí que el informe describa las paradojas de la modernización”²⁴. En una gramática más incisiva aún, es plausible sostener con Latour que “nunca fuimos modernos”²⁵. Si esto fuese así, sería posible entender mejor por qué surge en el país una posibilidad de negociar libertad por mayor orden, o anhelar un tipo de líder que recuerde un concepto desdiferenciado de ordenamiento premoderno. Seyd describe ese giro defensivo “como una fortificación de las visiones existentes, ya sean tecnocráticas o conservadoras, en lugar de auténticos esfuerzos por abordar las causas profundas de la policrisis actual lo que conduciría a un estado precario, en el que la política se centra menos en la transformación y más en aferrarse a certezas destrozadas”²⁶.

Esa postura reactiva alimenta una política del miedo que fragmenta aún más la cohesión social y complica los esfuerzos por encontrar soluciones comunes. Una propuesta que retoma de Benjamin, es decir, una cierta “organización del pesimismo”, donde los actores políticos y sociales organizan su desilusión de forma fructífera: “las condiciones globales actuales reflejan esta imagen: los escombros del colapso ecológico, los trastornos geopolíticos y la desintegración social se acumulan, con pocas esperanzas de una resolución directa. En lugar de narrativas optimistas de progreso, un enfoque más realista implica organizar el pesimismo: reconocer los daños y trabajar para forjar nuevas visiones a partir de los restos”²⁷.

La tesis del antropoceno

Este reto se vuelve magno al contextualizarse en la tesis central del antropoceno: “en ella, los seres humanos nos hemos transformado en la principal fuerza geológica del planeta, de allí que en la actual crisis climática el principal desafío ya no es solo cultural o civilizacional, como podrían ser los efectos de

23 PNUD. Informe Desarrollo Humano 2025. *¿Por qué nos cuesta tanto cambiar?*

24 Lechner, N. (1998). *Informe de Desarrollo Humano: Las paradojas de la Modernización*. PNUD. Informe de Desarrollo Humano en Chile.

25 Latour, B. (2007). *Nunca fuimos modernos. Ensayos de antropología simétrica*. Siglo XXI.

26 Seyd, B. (2025). “A crisis of crisis management: the polycrisis, the organization of pessimism, and the defensive turn”. *European Journal of Social Theory*. DOI: 10.1177/13684310251336133. journals.sagepub.com/home/est

27 Seyd, B. (2025). “A crisis of crisis management: the polycrisis, the organization of pessimism, and the defensive turn”. *European Journal of Social Theory*. DOI: 10.1177/13684310251336133. journals.sagepub.com/home/est

la inteligencia artificial en la humanidad, sino un debate que refiere a la sobrevivencia misma de la vida humana y no humana sobre la tierra”²⁸. En este mismo sentido, el antropoceno es la época caracterizada por la influencia humana sobre el sistema terrestre alterando su funcionamiento de manera acelerada y posiblemente por siglos a venir. “Entender sus manifestaciones en todas las escalas es de importancia para poder encontrar nuevos rumbos y mejor vivir. Los problemas del antropoceno son complejos ya que son múltiples cambios que interactúan entre sí, dan lugar a cascadas de efectos concatenados que pueden retroalimentarse de manera no lineal”²⁹. Por otra parte:

El discurso actual sobre el antropoceno tiene algo de insuficiente, inadecuado y tardío. Insuficiente porque la envergadura de los desafíos medioambientales no ha de resolverse mediante un nuevo consenso sobre cómo denominar la actual era geológica; es inadecuado porque muchos sostienen, y no sin razón, que el concepto mismo trae aparejado o incluso reproduce parte de los errores que nos han llevado a esta situación crítica y es tardío porque la crisis comenzó hace varias décadas y nadie está en condiciones de asegurar que no hemos pasado ya el umbral de un punto de no retorno.³⁰

Siguiendo esa formulación, Von Wolfersdorff plantea que una civilización en el antropoceno involucra la condición de seres humanos que damos forma a nuestro entorno. Pero el aspecto más agudo de su análisis es sostener que:

Aunque somos creadores, gestores e influenciadores de todos los aspectos de los sistemas naturales del planeta, no estamos enfrentando un desafío principal: pese a los avances de la ciencia, no pensamos a escala de sistemas...y aunque la ciencia reconoce y comprende las dinámicas complejas de sistemas humanos y naturales, la mayoría de las personas no reconoce su existencia y tiene poca conciencia de sus principios y dinámicas no lineales. Solemos actuar como agentes que construimos un mundo en 3D, mientras que solo percibimos la realidad en 2D. En este sentido nuestra época también podría llamarse *Antropocaecus* (de caecus, ciegos): la era en que los seres humanos dominan todos los sistemas del planeta, pero permanecen ciegos a los sistemas, sus dinámicas y la degradación que creamos en ellos.³¹

Por eso se vuelve clave “reflexionar filosóficamente sobre la especie que somos los seres humanos y, sociológicamente sobre cómo ello tiene lugar en las condiciones actuales de globalización, secularización y cosmopolitismo”³². Entre

-
- 28 Chernilo, D. (2025). *Humanos en el Antropoceno*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 9.
- 29 Gallardo, L., Osses, A. y Urquiza, A. (2024). *Cambio Climático, aprender de la complejidad*. Editorial Universitaria. Pág. 97.
- 30 Chernilo, D. (2025). *Humanos en el Antropoceno*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 10.
- 31 Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas*. Taurus. Pág. 23.
- 32 Chernilo, D. (2025). *Humanos en el Antropoceno*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 11.

esas condiciones destaca la brecha entre los relatos que afirman la importancia discursiva y las implementaciones efectivas de medidas que los diferentes gobiernos y empresas han asumido: “en un planeta frágil, con seis de los límites planetarios ya transgredidos en 2023, mantener la actividad de los mercados tal como está ahora, tendrá como consecuencia inevitable un aumento de los daños en los sistemas económicos y sociales y posteriormente una transición aún mayor en estos mismos. En otras palabras, podemos decir que la resistencia frente al cambio es irracional”³³. Como señala Beck: “seguimos viviendo en el shock antropológico de una dependencia de las formas civilizatorias de vida respecto de la ‘naturaleza’, una dependencia de la que nos hemos dado cuenta en la amenaza y que ha acabado con todos nuestros conceptos de ‘madurez’ y ‘vida propia’, de nacionalidad, espacio y tiempo”³⁴.

Como sostendrán Gallardo, Osses y Urquiza:

Si bien la comunidad científica internacional se ha autoorganizado por más de cinco décadas para alertar a los tomadores de decisión y al público en general sobre los riesgos que estamos corriendo, las acciones y las decisiones siguen yendo muy lento —o a veces derechamente en contra— respecto de los cambios y los riesgos que enfrentamos. Del mundo político han emergido iniciativas globales y regionales que van en la dirección correcta (por ejemplo, objetivos de desarrollo sustentable; planes para la descarbonización, etc.) pero cuya implementación y concreción ha logrado avances largamente insuficientes. Así, mientras las emisiones de gases de efecto invernadero siguen creciendo, seguimos empujando al Sistema Tierra a un nuevo estado dinámico que bien puede llevarnos a un colapso social y condiciones ambientales cada vez más adversas e insostenibles. Por buenas razones, los mensajes de la comunidad científica y de tomadores de decisión interesados han sido propuestos en marcos de posibilidad y esperanza. Sin embargo, la emergencia que enfrentamos ha levantado voces que llaman a poner sobre la mesa los resultados potencialmente catastróficos de nuestras acciones o, mejor dicho, inacciones. Para ello, no solo es necesario cambiar el tono de la conversación, sino que incluir en nuestras herramientas muchas más de las interacciones que ocurren en el Sistema Tierra y que son susceptibles de transiciones bruscas.³⁵

Como en la noción de resto en Derrida: “el Rey toma todo mi tiempo, doy el resto a Saint-Cyr, a quien querría dárselo todo”³⁶. Dicho resto de actividad si se considera el nivel de riesgo existente, es todo lo que tenemos para hacer frente a un Antropoceno que como reverso moderno de la naturaleza traduce la

-
- 33 Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas*. Taurus. Pág. 15.
- 34 Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós.
- 35 Gallardo, L., Osses, Axel y Urquiza, A. (2024). *Cambio climático: aprender de la complejidad*. Editorial Universitaria.
- 36 Derrida, J. (1993). *Dar (el) tiempo, la moneda falsa*. Ediciones Paidós.

potencia de la sociedad actual en posibilidades contingentes de amenazas que se seleccionan como metamorfosis sociales del peligro donde reglas cotidianas de la vida son puestas del revés:

Creer que mañana será otro día es, sin duda, algo que nos lleva a tener esperanza. Nos ayuda a enfrentar los desafíos del presente y soñar con un futuro promisorio. Hasta ahora y, probablemente, por no por mucho tiempo más, podemos hacer de mañana un día distinto según queramos. Cuán distinto o distinto en qué sentido dependerá de lo que logremos consensuar o de lo que unos impongan sobre otros. Poder satisfacer las necesidades de más de 8 mil millones (8×10^9) de personas en armonía con un entorno que ya ha sido dañado por la influencia humana sobre el Sistema Tierra, sobre todo por quienes más consumen y gastan, es un desafío sin parangón en la historia de la humanidad. Parte de la dificultad emana de la interconexión funcional del Sistema Tierra y su complejidad. Parte emerge de nuestra propia y posiblemente de la natural inercia intelectual y política de aferrarnos a modos de hacer y ser que, quizás alguna vez, fueron fuentes de satisfacción, o simplemente de lo que hemos conocido por generaciones. Pero si queremos que las futuras generaciones tengan una chance de satisfacción y siquiera de supervivencia dentro de márgenes vivibles, deberemos soltar costumbres atávicas y buscar en marcos conceptuales distintos e innovadores. Lo anterior aplica a todos los ámbitos de la vida y la convivencia. También aplica a cómo hacemos ciencia —en el sentido de la búsqueda sistemática de conocimiento— y en cómo nos formamos como gente de ciencia y también como ciudadanos de un mundo interconectado e interdependiente.³⁷

40

De lo anterior emerge un mensaje de urgencia para la acción: “el futuro depende de lo que hagamos en esta década”. Otro mensaje es relativo a que cada aumento de la temperatura media del planeta implica un riesgo mayor y más difícil de enfrentar y que la acción en adaptación y mitigación debe ser justa y equitativa. Nuestra propia ley de cambio climático³⁸ indica en su principio de Equidad y Justicia Climática, “es deber del Estado procurar una justa asignación de cargas, costos y beneficios, resguardando la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades, con enfoque de género y especial énfasis en sectores, territorios, comunidades y ecosistemas vulnerables al cambio climático. La justicia climática procura alcanzar un trato justo de todas las personas, así como evitar las discriminaciones que pueden conllevar determinadas políticas y decisiones que pretenden abordar el cambio climático”³⁹.

37 Gallardo, L., Osses, Axel y Urquiza, A. (2024). *Cambio climático: aprender de la complejidad*. Editorial Universitaria.

38 Ley Marco de Cambio Climático. <https://bcn.cl/32l1s>

39 Gallardo, L., Osses, A. y Urquiza, A. (2024). *Cambio climático: aprender de la complejidad*. Editorial Universitaria.

Eso es lo que el Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público denomina Innovar desde la falla:

Observar la relación entre crisis e innovación en Chile recobra, ante la actual situación del país, una relevancia pública imponente: impactos del COVID-19, rebelión socio-normativa, demandas de seguridad, reformas a la previsión social, conflictos en la salud, escasez de viviendas, emergencias medioambientales, oleadas de incendios forestales, control de la inflación económica con crecimiento acotado. Lo anterior ocurre dentro de la renovada potencia de un NO ciudadano. Desde aquel épico NO de 1989, al NO+ educación como negocio del 2011, al NO feminista del 2018, al Nunca+ en los 50 años del golpe militar en 2023, al NO que rechazó los contenidos propuestos por la primera Asamblea Constituyente y a una ciudadanía que también dijo NO frente a la Convención donde el partido Republicano era mayoritario. Todo lo anterior en un triple giro político: del gobierno de nueva mayoría con Michelle Bachelet a uno de centro derecha con Chile Vamos y Sebastián Piñera, a uno de izquierda y centro progresista con Gabriel Boric. En esa larga lista que podría ser entendida solo como fracasos, este proyecto busca aportar con una comprensión funcional de las fallas como posible motor de innovación.⁴⁰

Por tanto, se trata de abordar los problemas profundos con un enfoque sistémico. Usando el modelo triangular de policrisis de Seyd en que las crisis económica, ecológica y social/política se refuerzan mutuamente “en un trilema de trilemas y para generar estrategias efectivas se requiere forjar nuevos imaginarios (*Bildraum*), formas de organizar el afecto colectivo y la esperanza a partir de los escombros”⁴¹. Esto implica reconocer que la normalidad en la policrisis será fundamentalmente diferente de los regímenes anteriores. Requerirá acuerdos institucionales innovadores capaces de fomentar nuevas narrativas que reconozcan la profundidad de los daños y desde esas brechas sean capaces de generar colaborativamente nuevos imaginarios que sepan navegar en la incertidumbre del futuro.

Como exponen Jani Siirilä y Arto O. Salonen:

Nuestra generación vive en la era de la policrisis. La policrisis es un fenómeno en el que varias crisis individuales interactúan de manera que provocan un impacto negativo global más significativo que la suma de cada una de ellas. Por ello, se necesita una hoja de ruta definitiva y transformaciones en profundidad de la sostenibilidad en todos los sectores. Esto plantea la búsqueda de un contrato social unificado que pueda comprometer a todos para promover el bienestar de las personas y el planeta a nivel local, regional y mundial. Nuestro documento

40 Matus, T. et al. (2025). *Innovar desde la falla*. Ediciones Universidad de Chile.

41 Seyd, B. (2025). A crisis of crisis management: the polycrisis, the organization of pessimism, and the defensive turn. *European Journal of Social Theory*. DOI: 10.1177/13684310251336133. journals.sagepub.com/home/est

explora una imagen holística de un proceso de transformación social para abordar los retos de la era de la policrisis. Reunimos un nuevo contrato social, diferentes actores (sociedad civil, sector privado, sector público, responsables de la toma de decisiones) y áreas de atención específicas de los actores para implementar los objetivos de la Agenda 2030. Cada sector de la sociedad tiene un papel único que desempeñar en esta transformación. El sector privado puede impulsar la innovación y la inversión, el sector público puede proporcionar gobernanza y regulación, la sociedad civil puede abogar por el cambio y exigir responsabilidades a otros sectores, y los responsables políticos pueden proporcionar liderazgo y coordinación. Un nuevo contrato social denominado 'Compromiso de la Sociedad con el Desarrollo Sostenible' puede impulsar la transformación de la sociedad hacia la sostenibilidad con la participación de estos diferentes sectores sociales. El compromiso generalizado de los sectores público y privado, así como de la sociedad civil, puede ser un motor eficaz a la hora de aplicar los objetivos de la Agenda 2030 para construir un futuro más sostenible. Nosotros, la generación actual, tenemos poder para marcar la diferencia en lo que respecta a la colaboración internacional, la toma de decisiones a nivel nacional, las industrias, los hogares, incluso en las decisiones que tomamos en nuestra vida cotidiana. El futuro depende de las decisiones que tomemos hoy.⁴²

Por esa razón,

42

La adopción de enfoques basados en complejidad no solo responde a la curiosidad científica, sino que la necesidad imperiosa para mejor entender el comportamiento cada vez más atípico del Sistema Tierra, incluido lo humano. Por un lado, necesitamos de una óptica diferente que nos permita ver cuestiones que hasta ahora hemos soslayado. Por otro lado, necesitamos herramientas para poder proveer escenarios futuros que cubran de mejor manera el espectro de riesgos compuestos de múltiples amenazas y respuestas sistémicas, incluyendo las que se derivan de las sociedades humanas.⁴³

2. RESPUESTAS SISTÉMICAS

Como ya plantea Wallerstein:

En el sistema-mundo en que vivimos nos encontramos con que nuestras expectativas a corto plazo son necesariamente inestables. En ella se genera una ansiedad y por esto violencia al querer preservar privilegios adquiridos y el rango jerárquico. En ese tránsito, requerimos entender qué está sucediendo y decidir en qué dirección queremos que se mueva el mundo y, claro, decidir cómo actuaremos en el

42 Siirillä, J. & Salonen, A. O. (2024). "Towards a sustainable future in the age of polycrisis". *Frontiers in Sustainability*, 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1436740>

43 Gallardo, L., Osses, A., y Urquiza, A. (2024). *Cambio Climático, aprender de la complejidad*. Editorial Universitaria.

presente de modo que las cosas se muevan en el sentido que preferimos. Para eso hay que enfrentar tres tareas: las labores intelectuales, morales y políticas. Las tres están interconectadas y nadie puede excusarse de esas difíciles tareas. El futuro es abierto lo que significa riesgo, incertidumbre y conflicto.⁴⁴

De allí que se presenta, desde un enfoque sistémico y funcional, cuatro conceptos para fundar una respuesta de innovación con propósito público.

Complejidad

Sin duda, uno de los conceptos más diversamente usados a partir de su relación con crisis sistémicas es la noción de complejidad. De allí la importancia de mostrar algunas distinciones que agreguen valor y cualifiquen una propuesta. En Luhmann, a diferencia de otros⁴⁵, la complejidad “no es una operación, no es algo que un sistema ejecute ni que suceda en él, sino que es un concepto de observación y de descripción, incluida la autoobservación y la autodescripción”⁴⁶. Esto implica otra lógica: la de una relación sistema/entorno, donde se supera la noción de una sociedad centrada en un sujeto y se desplaza a una observación de sistemas. Por tanto, se comprende la sociedad como un conjunto de sistemas sociales, sistemas psíquicos y sistemas vivos: “La transformación más profunda, que también constituye el presupuesto imprescindible para la comprensión, consiste en que ya no se habla de objetos sino de distinciones; más aún ya no se conceptúan las distinciones como estado de cosas existentes, sino que se vuelve a la exigencia de distinguirlas”⁴⁷.

Y es aquí donde el sistema opera como observador de la forma, ya que observa la unidad de la diferencia: “solo así los sistemas, cuando son suficientemente complejos, pueden aplicarse a sí mismos la distinción sistema/entorno, desde una operación propia que ocurre dentro del mismo sistema”⁴⁸. El valor de lo anterior es entender que son los sistemas los que logran distinguirse a sí mismos de su entorno y esto lo hacen cuando se observan como sistema-en-un-entorno. De esta manera, se genera unidad en la diversidad. Así es como el concepto de *Dasein* en Heidegger hace emergir la unidad de un ser-en-el-mundo⁴⁹, rompiendo el binarismo ser *versus* sociedad, tal como en Hegel el concepto

-
- 44 Wallerstein, I. (2005). *Análisis del sistema-mundo*. Ediciones Siglo XXI. Pág. 122.
- 45 Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Taurus.
- 46 Bauman, Z. (2001). *La ambivalencia de la Modernidad*. Editorial Trotta.
- 47 Sloterdijk, P. (2003). *Esferas I. Biblioteca de ensayo Siruela*.
- 48 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 101.
- 49 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 40.
- 50 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 43.
- 51 Heidegger, M. (1999). *Ontología. Hermenéutica de la facticidad*. Versión de J. Aspiunza. Editorial Alianza.

contiene múltiples determinaciones⁵⁰. Así también la teoría de sistemas se constituye en “un fundamento de una determinada praxis de distinguir y de señalar”⁵¹. Por ello, el observador es entendido como un sistema autorreferencial duradero: “la acción de observar altera el mundo en que se observa. Dicho de otra manera, no existe ningún mundo observable y a la vez invariante ante la observación”⁵². Entonces ya no hay exterioridad, el mundo no puede ser observado desde fuera, sino al interior de él mismo, con las condiciones de las que él mismo dispone⁵³.

Introducir este pensamiento es clave para una innovación con propósito público porque: a) desvirtúa las interrogantes sobre estrategias *top-down* o *bottom-up*; b) acaba con la concepción lineal de ir desde una idea a una implementación, para posteriormente evaluar el impacto; c) supera un marco lógico que organiza oponiendo debilidades *versus* fortalezas; d) termina con el desplazamiento de los obstáculos hacia otros y el punto ciego de la auto observancia; e) falsea la noción de un ecosistema que opera como hélices que se agrupan; y f) eclipsa una noción de ontología virtuosa reemplazándola con un modo puramente funcional. Visto así, el punto de partida de una lógica que anhela innovar disruptivamente consiste en asumir que: “los sistemas complejos no se saben manejar sin operaciones de observación ya que su autopoesis depende de ella”⁵⁴. Esto les posibilita exponer sus maneras de elección, priorizar sus agendas y tomar decisiones mediante un plan estratégico consistente. Dicha innovación consiste en traducir lo anterior en un código donde el valor de lo público se seleccione una y otra vez. Para lograrlo se colocan estándares y un umbral mínimo funcional que se fija como una señal de suficiencia operativa, que limita el desarrollo de proyectos o programas bajo esa línea de flotación y favorece inversiones que contengan al menos un punto de equilibrio sostenible. En consecuencia, una innovación efectiva no es otra cosa que saber reducir la complejidad con una estética de calidad reconocible, que acompaña a esa propuesta transformándose en su valor de marca.

Queda claro entonces que innovar no es cualquier cosa diversa que se torne plausible en el Gobierno con cada elección de alcaldes/as, parlamentarios/as o presidentes/as. Ni con cada cambio gerencial o de directorios de empresas. Ni con

-
- 50 Hegel, G. (1982). *La ciencia de la lógica*. Ediciones Solar.
- 51 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 43.
- 52 Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales: lineamientos para una teoría general*. Editorial Anthropos. Pág. 60.
- 53 Matus, T. (2012). Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas. En: Cadenas, H. Mascareño, A. y Urquiza, A. (Comps.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. Editorial RIL. Págs. 205-219.
- 54 Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Editorial Anthropos.

la alternancia de rectorías o decanaturas universitarias. No basta con la voluntad de ahora sí que sí, porque somos nosotros, o con una precaria o excesiva confianza institucional, o entregarse con entusiasmo ciego a un liderazgo carismático, en la casi nula auto observación reflexiva de trayectorias sistémicas o la memoria de sus opciones y sus reales propósitos. Ergo, observemos: en una especie de “relatos salvajes”⁵⁵ criollos, existen candidaturas que ofrecen “soluciones” como minar la frontera norte o políticas públicas con objetivos interesantes, pero sin presupuestos que las hagan viables. Escenas de la picaresca nacional hoy travestidas de troll, autoridades que evocan la cueca del Loyola aquél —no ciertamente Ignacio de Loyola—, educadores que responsabilizan a sus estudiantes de los malos resultados escolares, alcaldes/sas que se postulan al filo de la sospecha, precariedad de barrios que se perpetúan en máximas desigualdades, pobres hostiles que no se cuentan porque viven en campamentos, enfrentamientos entre ciudadanos/as con resultado de muerte. En fin, como muestra Szifron en su antología de historias auto concluidas: “se trata de observar y exponer esa difusa frontera que separa la civilización de la barbarie, del vértigo de perder los estribos y del innegable placer de quebrantar el autocontrol”⁵⁶.

Pareciera que en todo lo descrito hay más de un punto ciego y contiene contradicciones “y es que la distinción que constituye a la complejidad tiene la forma de una paradoja porque la complejidad es una unidad en una multiplicidad”⁵⁷. Luego, autobservar la complejidad sistémica se transforma en la actualidad, en un punto de Arquímedes para una innovación disruptiva que contenga la rigurosidad, la seriedad, la valentía persistente de apostar por mejorar hospitales, juzgados, escuelas, universidades, alcaldías, empresas, organizaciones sociales, gobiernos; buscando introducir contingencia con decisiones improbables. Para no seguir oponiendo crecimiento o redistribución como camino *racional*, se requiere —bien lo sabía Beck— superar esa lógica rudimentaria y excluyente del “o” por ese contradictorio “y”, apropiándose de un giro en la sociedad del riesgo para describir de qué forma tanto el crecimiento como la redistribución se interconectan y, por tanto, exigen otra forma de tratamiento donde no se perpetúe ese entusiasmo maximalista unilateral que nos coloca en escenarios cada vez más contundentes de riesgo global⁵⁸. No basta entonces con nombrar la complejidad —como si fuese un mantra—, se requiere saber operar en ella: “la complejidad quizá sea el punto de vista que mejor exprese las experiencias de problemas de la nueva investigación sistémica”⁵⁹.

55 Szifron, D. (Dir.). (2014). *Relatos salvajes* [Película]. K & S Films; El Deseo.

56 Szifron, D. (Dir.). (2014). *Relatos salvajes* [Película]. K & S Films; El Deseo.

57 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 102.

58 Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo, hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós.

59 Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Ediciones Paidós. Pág. 67.

Por eso a los sistemas organizacionales “les cabe siempre las tareas de reducir complejidad a través de selecciones con las cuales termina caracterizándose”⁶⁰. Innovar tiene una exigencia constitutiva en su mecanismo: generar operaciones de distinción mediante su autoobservación. Para eso se requiere de una *memoria institucional* que no dependa de la rotación de su personal, ni de archivos que nadie abre hace años, o que se expongan solo como logros de buenas prácticas en papel cuché. Autobosquear es volver a traer otras posibilidades, algunas descartadas, otras inclasificables o impedidas de actualizar. Innovar es también construir una agenda de prioridades con capacidad selectiva orientada por la misión de agregar valor público.

Una de las formas de abrir giros conceptuales se encuentra en el funcionalismo, donde la rigidez clásica se atenúa permitiendo nuevas relaciones que no excluyan otras posibilidades:

Quien se distancie de las premisas ontológicas y acepte en su lugar las premisas del método funcional llegará a una idea de sistema contraria, que encauza los intereses de la investigación hacia otras pautas. El logro del sistema ya no consistirá en ser exclusivo sino en una estructuración abierta para otras posibilidades. Un orden de acción es entonces sistema en la medida que mantiene preparadas varias alternativas de reacción respecto a cambios del medio, alternativas que son funcionalmente equivalentes desde puntos de vista sistemáticos abstractos⁶¹.

La conclusión sería reformular reglas que ya no se piensen con una teoría axiomática deductiva, sino como sistemas de enlace, como capacidades para observar brechas e intersticios de innovación. Y hacer que esa apuesta se sostenga repetida y sosteniblemente en el tiempo del ahora y en el largo plazo para hacerla sostenible, ya que una repetición auto observada tiene la ventaja de reconocerse como tal y al quedar disponible como conocimiento, permite su transferencia. “La complejidad entonces es esencial, aun cuando su presencia nos suele asustar. De modo que, más que combatirla deberíamos verla como origen de una evolución e innovación, y como un aspecto fundamental a preservar”⁶².

Acoplamiento

Si la noción de complejidad nos remite a la autoobservación propia de sistemas autopoieticos, su *pas de deux* es el acoplamiento estructural. Con esta unidad en la distinción, Luhmann busca comprender por qué una sociedad sometida

60 Rodríguez, D. y Arnold, M. (1990). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Editorial Universitaria. Pág. 134.

61 Luhmann, N. (1973). *Ilustración sociológica y otros ensayos*. Ediciones Sur. Pág. 79.

62 Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas*. Taurus. Pág. 15.

a graves crisis no se desmorona sin recurrir a esa tradición sociológica que afirmaba que se debía a una noción fundante de integración:

El que la sociedad esté envuelta en tantos problemas ecológicos —que en un futuro previsible se agudizarán en verdaderas crisis— hace plausible la necesidad de pautas de enmarcamiento de contextos, de forma parecida a esos tiempos (durante la primera mitad del siglo pasado) de la ola mundial de movimientos fascistas, en que se pensaba que las cosas no podían simplemente dejarse a la evolución, pero se precisa reemplazar el esquema diferenciación/integración por la distinción autopoiesis/acoplamiento estructural.⁶³

Ahora bien, si lo anterior parece abstracto y los acoplamientos descritos pueden ser tildados de tradicionales, el ejemplo siguiente escrito hace 27 años, acerca de la dependencia entre economía y política y la imperiosa tarea de reformular los partidos para regenerar condiciones de adhesión democrática, pareciera estar inscrito en un reportaje de último minuto en Chile y entregar bastante más luz que la costosa rutinización de encuestas semanales:

Los éxitos políticos regionales se encuentran enmarcados en cambios estructurales del sistema económico mundial. La dependencia de tasas y exportaciones lleva a decisiones estatales a la imposibilidad de conducir el proceso, a lo mucho a corregir y amortiguar. Además, pierde importancia la distinción clásica (liberal/socialista), puesto que se trata de medidas reactivas. Con ello se desploma el esquema de partidos políticos heredados del siglo XIX. Cuando al elector ya no se le ofrecen alternativas para aplicar a su experiencia cotidiana, o solo se le ofrecen alternativas radicales dentro del espectro político, entonces faltan bases sólidas para regenerar la disposición de identificarse con la democracia electoral. El sistema político deberá formar, por consiguiente, nuevos ámbitos temáticos sobre los que se puedan tomar decisiones colectivamente vinculantes, por el momento, sin embargo, no se ve con claridad cómo esto pueda llegar a suceder.⁶⁴

Como se evidencia en lo expuesto, existen aportes específicos desde una teoría de sistemas contextual que iluminan rupturas con un pensamiento clásico de teorías de la diferenciación: “para connotar las relaciones de ruptura con la tradición, es indispensable explicar en qué consiste la diferencia entre esto y lo nuevo, para poder encontrar las posibilidades de su trasposición”⁶⁵. Eso permite dotar de fundamento a una innovación con propósito público, usando la noción de acoplamiento estructural y entendiendo sus exigencias de interpenetración como un horizonte de referencia para observar con otro foco los debates y tensiones sobre políticas públicas: “en las investigaciones sobre políticas públicas

63 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 617.

64 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Págs. 619-620.

65 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 199.

de los últimos 25 años en América Latina, encontramos fuertes nudos críticos referidos tanto a la relación focalización/universalidad, como a los mecanismos de transferencia y a las formas de evaluación de su impacto”⁶⁶. Ya a finales del siglo XX existe una lógica de separación de financiamiento de provisión pública de servicios sociales mediante licitaciones, así como programas de transferencias para pobres y personas vulnerables. Según la CEPAL esto condiciona fuertemente el horizonte de protección social en el continente⁶⁷. Asimismo, el BID en su informe sostiene que: “estas medidas se concibieron como programas temporales y anticílicos que darían ingreso y empleo a víctimas de las crisis. Sin embargo, en la práctica no sirvieron como redes de protección; más bien se convirtieron en instituciones permanentes especializadas en la prestación de servicios sociales a las comunidades pobres”⁶⁸. De allí que la efectividad de estas estrategias de políticas públicas muestra un claro punto de saturación, donde se requieren innovaciones que enfrenten el bajo rendimiento de sus promesas, dado su escaso nivel de coordinación funcional, la fragmentación y duplicidades de su oferta. Aun considerando la fuerte tendencia a incrementar gastos y la expansión programática, la aguja en mejoramiento de protección social no se mueve.

La explicación funcional es que el acoplamiento estructural contiene altas exigencias, ya que exhorta a observar tanto lo que se selecciona, como lo que no se selecciona. ¿Cómo hacerlo? Considerando que la relación entre sistemas implica una pertenencia recíproca. Es decir, no hay una frontera, un paso de uno a otro, no hay espacio entre sistemas: “en la interpenetración el sistema receptor ejerce también una influencia retroactiva sobre la formación de estructuras del sistema penetrador, interviniendo, de dos maneras, desde el interior y desde el exterior”⁶⁹. Debido a ese reforzamiento de dependencias mutuas, se obtiene un mayor grado de libertad: “precisamente en este sentido, hay interpenetración cuando ambos sistemas se posibilitan aportar al otro su propia complejidad preconstruida”⁷⁰.

En ese intercambio hay un aporte clave para entender el concepto de complejidad, ya que se hace visible su operación como coacción de selección. Por eso,

-
- 66 Matus, T. (2015). Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina. *Revista MAD*, 33, 42–63. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2015.37323>
- 67 CEPAL (2006). *La protección social de cara al futuro*. Consultado 20 de agosto 2025, desde <http://www.cepal.org>
- 68 Informe BID (2024) *Evaluation of the Development Effectiveness Framework*. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0013136>
- 69 Matus, T. (2015). “Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina”. *Revista MAD*, 33, 42–63. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2015.37323>
- 70 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 202.

solo existe acoplamiento cuando un sistema hace disponible comunicativamente a otro su propia complejidad, que de otro modo es inaprensible. La interpenetración supone una combinación de orden y desorden, de distinción y desdiferenciación, eso que ya Von Foerster denominaba “principio de ruido”⁷¹. Y, como se expondrá en la coda de este *pas de deux*, al impulsar mayor selectividad, puede producir mayor autonomía. Es decir, el acoplamiento y sus selecciones “ya están permeadas por el propio sistema que las engendra mediante una capacidad de enlace”⁷². En este sentido, el acoplamiento abastece las condiciones de la combinación social, generando mayor contingencia. Luego, la ventaja de los sistemas que se interpenetran es que “ella les confiere cada vez una selectividad y una capacidad de conexión distintas, un pasado y un futuro distinto”⁷³. A esto se refiere nuestro programa transdisciplinar con la noción de Co-laboratorio, es decir, una manera funcional de colaboración que involucra una apertura comunicativa. Por esta razón, la transdisciplina precisa de disciplinas fuertes, de agentes potentes, ya que cada uno concurre con sus selecciones, en lo posible, de la mejor calidad y mayor disruptión. Colaborar, entonces, no se trata de una reunión de distintos organismos (públicos, académicos, privados o de la sociedad civil), sino de una mutua factibilización de selecciones y prioridades en un proceso comunicativo. Como ya sostenía Adorno: “la comunicación es aportar diferencias, cuando ellas son compartidas”⁷⁴.

Ahora bien, los sistemas que recurren a estas posibilidades son aquellos que son capaces de “resistir las inestabilidades más altas y los cambios estructurales más rápidos, exponerse más fácilmente a las causalidades impensadas y aligerar con ello, sus sistemas de regulación”⁷⁵. Precisamente a esto se refiere Von Wolfersdorff, al señalar que muchos de los sistemas vigentes diseñados en épocas pasadas, no están preparados para enfrentar desafíos de esta magnitud y que justamente “la ceguera antes estas dinámicas exige un enfoque renovado que sea capaz de gestionar la interconexión y la incertidumbre que caracteriza nuestra realidad. De allí que el verdadero cambio debe ser sistémico”⁷⁶. Especialmente notable es la agudeza y densidad de su argumento al sostener que “existe una sobre-burocratización y una sub-regulación. De allí que la arqui-

71 Von Foerster, H. (1991) citado en Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 203.

72 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 203.

73 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 203.

74 Adorno, T. (1973). *Consignas*. Editorial Amorrortu.

75 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 205.

76 Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas. Seis ideas y una propuesta de regulación futura de mercados y democracias*. Editorial Taurus.

tectura institucional que sostenemos para crear reglas e incentivos para los sistemas económicos no está adaptada frente a la complejidad del siglo XXI —ni a nivel global, ni regional o local—. Menos aún, está preparada para gestionar un proceso de transformación dentro de esta complejidad”⁷⁷.

Efectuar este tipo de análisis es posible cuando la complejidad y su acoplamiento estructural se entiende como “coacción de selección que se incrementa y como condicionalidad abierta precisamente de esta coacción”⁷⁸. Lo interesante es que esta concepción permite entender que el aporte de un sistema es un ramillete de recursos, informaciones, formas de selección. Pero esto no se puede observar como rendimientos crecientes sino como un plexo de constitución, ya que cada sistema estabiliza su propia complejidad, con mecanismos de ajustes continuos. En esto hay una dimensión temporal que considerar, “cada acontecimiento, cada selección, provoca un efecto que excluye posibilidades y abre otras. Existe, de esta forma, una acción negativa: la cantidad de exclusiones que configuran el sustrato desde donde se selecciona”⁷⁹. De allí que la fórmula para entender la interpenetración “es la diferencia y no la unidad; y no se refiere al ser de los sistemas sino a su operación reproductiva”⁸⁰.

Al respecto, la exclusión y las acciones negativas, pueden evidenciarse en las fallas de acoplamiento estructural entre educación y economía o entre salud y economía: “su dependencia está más bien en lo negativo, es decir, el sistema de educación no ofrece en muchos sectores formación científica tecnológica o de nuevas lógicas de pensamiento dado el contexto, así como en salud quizás el justificador de incapacidad en licencias médicas o en la relación entre la medicina y la economía presenten problemas serios”⁸¹. La potencia de este análisis funcional, visibilizado en Chile en materia de licencias médicas, tras el cruce de variables de la Contraloría⁸², radica en tres factores: “el relajamiento de los lazos internos y los enlaces de los sistemas que se interpenetran, la

-
- 77 Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas. Seis ideas y una propuesta de regulación futura de mercados y democracias*. Editorial Taurus. Págs. 14 y ss.
- 78 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 205.
- 79 Matus, T. (2015). “Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina”. *Revista MAD*, 33, 42–63. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2015.37323>
- 80 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 217.
- 81 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 624.
- 82 La Tercera, 27 mayo 2025: “Dorothy Pérez, explica ante el Senado el informe sobre licencias médicas y pide mayores atribuciones para la Contraloría General de la República”. El noveno informe CIC desarrolla un cruce de dos grandes sistemas de datos: 5.147.997 de la Superintendencia de Seguridad Social con 1.231.362 salidas del país según datos de la Policía de Investigaciones (PDI). Su resultado evidenció que 25.078 funcionarios públicos salieron del país mientras estaban con licencia médica. El período analizado fueron los

aportación específica de las interpenetraciones y la producción de efectos por acumulación”⁸³. En términos del relajamiento de los lazos internos en los sistemas sociales, es posible apreciar que las formas de vivir están menos tipificadas por tradiciones sociales que obligan interiormente. A las referencias de cuna y clase, se le adicionan no solo el estatus adscrito sino el adquirido. De allí que crezca la participación en ajustes sociales y, a su vez, la desconfianza y el aislamiento de las formas tradicionales de la adscripción. Esto contribuye a un panorama de mayor complejidad. Por su parte, la acumulación de efectos se presenta como agregaciones inesperadas cuyos efectos rebasan los umbrales determinados. La falta de apoyo en estructuras permanentes del sistema social, entre otras en sus políticas públicas, agudizan el problema y reducen las posibilidades para cambiar de dirección. Por otra parte, se requiere entender que lo anterior no significa una unidad pan epistémica universal. Una cuestión es una orientación colocada en un horizonte de desafíos comunes, otra cosa es perder de vista el aporte de agregación de valor disciplinaria. De allí que la transdisciplina no solo no disuelva lo disciplinar, sino que requiere de disciplinas fuertes, actualizadas, innovadoras. No se puede pasar por alto la clausura operacional de los sistemas. En los campos de grandes retos de la humanidad se requiere de acoplamientos y coordinaciones funcionales que posibiliten la interpenetración. El acoplamiento, visto de esta manera, es una contribución importante para entender el arco de la autonomía dado que: “es en el ámbito de los acoplamientos estructurales donde pueden distinguirse otras condiciones de autonomía para los sistemas funcionales. Por un lado, el propio concepto admite que los acoplamientos estén condicionados por los desacoplamientos y pueden describirse como elección de aquellos sistemas de apoyo que permiten más libertades”⁸⁴. Eso impulsa a la autonomía operativa de los sistemas a la autoorganización y la selección de un número significativo de acoplamientos estructurales con diversos segmentos del entorno, ya que en esas condiciones no se puede apostar a ninguna de estas relaciones exteriores con exclusividad, ni conceder un liderazgo, ni menos pensar que sus impases sean definitivos. Abrir espacios de autonomía, en esta lógica, involucra introducir la incertidumbre en el marco de la contingencia.

Autonomía

En 2025, el Gobierno de Chile ha generado una comisión para investigar los abusos cometidos a niños, niñas y adolescentes bajo la protección del Estado,

años 2023 y 2024. Según la contralora: “lo anterior se podía haber hecho antes y viene a exponer una falla existente en la administración pública”.

83 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 358.

84 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Pág. 618.

con el objeto de proponer medidas para reparar el daño causado. Lo anterior sigue la tradición de esfuerzos por contribuir al esclarecimiento de hechos constitutivos de violaciones a los derechos humanos, promovidos desde hace ya 50 años con el Comité pro-Paz, la Vicaría de la Solidaridad, el informe Valech y el actual plan de Búsqueda de personas detenidas y desaparecidas. Todo eso es loable. Sin embargo, transcurre en un tiempo lento a pesar de existir ya más de 22 informes tomando como punto de inflexión el primero que realizará la jueza Mónica Jeldres en 2011. Como sostienen Guzmán, Troncoso y Hewitt:

Aunque diversas investigaciones reiteran y detallan la ineffectividad de los sistemas de protección, esto no ha implicado la adopción de estrategias que los mejoren sustantivamente. A pesar del aumento de recursos financieros, el cambio de la infraestructura residencial con la finalidad de generar espacios emocionalmente más seguros, la división en tareas en dos ministerios, persisten serias deficiencias en el servicio.⁸⁵

En consecuencia, las fallas están arraigadas en el accionar propio de la institucionalidad. Por eso, un enfoque de innovación desde la falla que permita una auto observación sistémica puede aportar un modo de acelerar propuestas y mostrar caminos de mejora organizacional⁸⁶. La contribución consiste en:

Mostrar trayectorias en un SAT de gestión en infancia, cambiando de lógica y girando la posición de un sujeto (niño/a, familias) a ser intervenidos y un sistema supuestamente externo (la política pública) que desarrolla sus programas para solucionar déficits. Observar itinerarios y flujos organizacionales, supone entender que los programas forman parte del problema y asumen un lugar crucial en los resultados de la intervención.⁸⁷

52

Lo anterior es importante ya que en Chile las evaluaciones habituales de los Ministerios de Desarrollo Social y Familia, de Justicia, así como de la Dirección de Presupuesto (DIPRES) miden fundamentalmente el cumplimiento de presupuesto, cobertura, actividades y metas. No se contempla una línea de base conformada por los resultados anteriores de programas por los que ha pasado el mismo niño/a, aunque sus períodos de institucionalización sean prolongados (siete o más años de tránsito de una prestación a otra, en niños/as y adolescentes). Con esto se configura una paradoja: aumentan las desconfianzas de la opinión pública en el sistema de protección social ante sus déficits reiterados por décadas y los programas no autobasovan su propio accionar. Allí hay un punto ciego: una

85 Guzmán, A. Troncoso y C. Hewitt, S. (2025). “Mapa de relación para programas de protección a la infancia: una herramienta analítica ante la persistencia de sus fallas”. En: Matus, T. Mariñez, C. Vilches E. y Rojas, P. *Índice Multidimensional de Efectividad*. Ediciones Universidad de Chile.

86 Matus, T. et al. (2025). *Innovar desde la falla*. Ediciones Universidad de Chile.

87 Matus, T. (2025). “Quebrando el tiempo: trayectorias y fallas sistémicas”. En: Matus, T. et al. *Índice Multidimensional de Efectividad*. Ediciones Universidad de Chile.

reducción a un tiempo lineal, donde el lugar cero de la medición es el ingreso del niño/a en un programa específico y su desarrollo anual. Desde este inicio se hace (o se vuelve a realizar) un diagnóstico, un plan de trabajo, una implementación, un monitoreo y una evaluación, en un tiempo sustraído al recorrido integral de él o ella en diversas ofertas públicas o privadas.

La interrogante abierta es cómo cambiar de lógica y cuál es el papel de los enfoques conceptuales en ese giro. Un ejemplo clarificador radica en los límites de una noción de autonomía que configura las relaciones de los equipos psicosociales de trabajo en programas de protección:

En uno de los últimos informes del poder judicial, después de visitar 274 hogares de la red de protección de infancia en 2022, se comprueba que los programas no consiguen generar un circuito de oportunidades de una vida más autónoma para niños/as. Lo anterior es evidencia de un problema mayor: su enfoque de autonomía está fundado en la noción de sujeto y en las teorías de la acción.⁸⁸

Ahora bien, cambiar ese enfoque significa ni más ni menos que, desclavar de las disciplinas psicosociales la noción de sujeto como centro de la sociedad y salir del marco de una filosofía de la conciencia. Para Mascareño esa tarea supone observar la distinción entre una autonomía de los antiguos de una autonomía de los modernos:

Los antiguos son en este caso, los racionalistas que ponen el acento en la razón práctica, pues observan una sociedad de hombres moralmente guiados que construyen o legitiman racionalmente sus instituciones. La autonomía de los modernos es la de la comunicación como orden emergente, acoplada a individuos, pero independiente de ellos, donde se incluye la razón práctica, pero la somete al nivel más abstracto de la comunicación y la subsume (o disuelve) en ella.⁸⁹

Las formas regulativas de la autonomía tienen que expresarse en una heterodescripción donde “los sistemas psíquicos pertenezcan al entorno de los sistemas sociales”⁹⁰. El punto es que esto cambia las premisas del humanismo clásico, ya que el ser humano sería parte del entorno de la sociedad y ya no su centro. Así la autonomía es entendida como “una conexión entre la autonomía del sistema y la diferenciación interna al sistema”⁹¹. Ella se juega en la capacidad para encontrar razones que aporten al mantenimiento de una distinción entre

88 Matus, T., y Kaulino, A. (2023). “Otra autonomía es posible: un giro epistémico para equipos psicosociales de programas de protección a la infancia en Chile”. *Revista MAD*, 47, 50–66. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2022.71619>

89 Mascareño, A. (2004). “Autonomía de los antiguos y autonomía de los modernos. Réplica a Pablo Ruiz-Tagle”. *Revista Persona y Sociedad*, 18(3), Pág. 363.

90 Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Pág. 236.

91 Luhmann, N. (2014). *Sociología política*. Trotta. Pág. 95.

sistema y entorno, es decir: “al sostenimiento de un orden superior y menos complejo dentro del sistema”⁹².

Por tanto, para que un sistema pueda ganar en autonomía, este tiene que llegar a desarrollar un nivel de complejidad propia que oriente sus principios de selección. Por eso no es simplemente una cuestión de un entorno normativo (todo ejercicio profesional las tiene), sino que el riesgo radica en entender una intervención como ejecución despojada de pensamiento y no observar que su débil potencial de selección contribuye fuertemente a la naturalización del control y al alejamiento de generación de autonomía. Es más, “resulta altamente improbable que un equipo rendido y muchas veces exhausto, que se centra en sí mismo y sus precariedades, que ve la estrechez de posibilidades como algo inevitable y se abstenga de ejercer distinciones funcionales, pueda ser capaz de abrir mundos y expandir contingencias de oportunidades para niños, niñas y adolescentes”⁹³.

Para desplegar oportunidades para otros se precisa entender que:

Una diferenciación funcional de mecanismos internos es únicamente alcanzable cuando el sistema no es por entero dependiente de alteraciones contingentes del entorno, sino que puede compensar las perturbaciones en sus mismas relaciones con el entorno, con lo que tiene una cierta libertad de elección sobre la cuestión de a qué debe reaccionar —y cómo— en interés del mantenimiento de los fondos organizados del sistema. La diferenciación funcional y la autonomía, en el sentido de la relativa invariabilidad autorregulada en la relación con su entorno se presuponen mutuamente. La autonomía del sistema consiste en la posibilidad de decidir acerca de las premisas del propio decidir, en el hacerse reflexivo del proceso de decisión.⁹⁴

Este argumento aporta en un doble sentido: ofrece una explicación plausible acerca de por qué si el presupuesto dedicado a los programas de protección a la infancia institucionalizada se ha más que quintuplicado en la última década, no se consiguen los resultados esperados y, reporte tras reporte, las brechas y las inefectividades se reiteran. Además, ofrece una agregación de valor relevante al mostrar otras posibilidades de autonomía como una autoobservación de sus niveles de reflexividad en sus propios procesos de decisión, ya que: “la problemática del control queda resituada de fuera hacia dentro y los riesgos de

92 Luhmann, N. (2014). *Sociología política*. Trotta. Pág. 95.

93 Matus, T., y Kaulino, A. (2023). “Otra autonomía es posible: un giro epistémico para equipos psicosociales de programas de protección a la infancia en Chile”. *Revista MAD*, 47, 50–66. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2022.71619>

94 Luhmann, N. (2014). *Sociología política*. Trotta. Pág. 97.

la auto programación, deben ser simultáneamente posibilitados y minimizados mediante la organización”⁹⁵.

Desde allí que la autonomía consista en potenciar la capacidad del sistema para una elaboración cuidadosa y elegante de sus decisiones ante niveles de complejidad creciente. “Para eso, la capacidad de aumentar autonomía en los equipos contiene tareas de teorización reflexiva, de reconstrucción histórica y de agencia creadora”⁹⁶. Tener presente el sentido de los fines para seleccionar los medios, teniendo en cuenta que su operación está dentro de los límites contingentes de su propia competencia. En un contexto de policrisis como el que habitamos, este argumento asume una urgencia mayor, al considerar que parte de una autonomía sistémica estrecha produce “bloqueos (*lock-in*) conductuales en los sistemas sociales que impiden la adaptación sistémica al entorno. El poder de la intervención en perspectiva sistémica es el de orientar la sociedad desde dentro, como un agente participante del mismo proceso de crisis, de la descomposición y recomposición por la que transita el sistema social”⁹⁷. Esta cosificación sistémica consiste para Mazzucato en seguir operando mediante procesos naturalizados, rutinarios y burocráticos alejados de su propósito que producen una especie de “rigor mortis institucional”⁹⁸. Lo anterior vuelve improbable la generación de autonomías, tanto en los niños, niñas y adolescentes como en los equipos de intervención que tendrían que desarrollarla como objetivo. En ese proceso hay que poner especial atención a la forma actual de sus mecanismos de operación y sus flujos de procesos porque “la autopoiesis de la comunicación que sostiene el sistema es, a la vez, un mecanismo que puede conducirlo a su colapso”⁹⁹. Por consiguiente, una respuesta sistémica a la policrisis implica describir generativamente un ecosistema interrelacionado de complejidad, acoplamiento estructural, autonomía y contingencia.

Contingencia

El punto de inflexión en esta noción, es plantear que la contingencia se entiende al interior del pensamiento moderno de la negatividad. Abierto por Hegel tanto en su *Ciencia de la lógica* como en el “Prólogo de la *Fenomenología del espíritu*”: “un

95 Luhmann, N. (2014). *Sociología política*. Trotta. Pág. 99.

96 Teo, T. (2008). “From Speculation to Epistemological Violence in Psychology: A Critical-hermeneutical Reconstruction”. *Theory & Psychology*, 18(1), Págs.47–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0959354307086922>

97 Mascareño, A. (2020). “El poder de la intervención en perspectiva sistémica”. *Revista Intervención*, 9(2), 77-101. DOI: <https://doi.org/10.53689/int.v9i2.83>

98 Mazzucato, M. (2021). *Misión Economía. Una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Pág. 86.

99 Cordero, R. Mascareño, A. y Chernilo, D. (2016). “On the reflexivity of crises: Lessons from critical theory and systems theory”. *European Journal of Social Theory*, 20(4).

capullo en flor que se abre superándose en el fruto, el cual niega sus momentos anteriores conteniéndolos en sí mismo”¹⁰⁰. Así, en Hegel la lucha por el reconocimiento es vista como el proceso a partir del cual tiene lugar la autosuperación del principio de subjetividad absolutizada, ya que “al poner de manifiesto las formas negativas bajo las que se concreta la libertad individual e indeterminada de la eticidad natural, Hegel apunta a un cambio en el concepto de libertad”¹⁰¹.

Por eso, se requiere de una noción de contingencia que traspase la noción de individuo, en este sentido de:

Una crítica inhumana que nos devuelva a un punto de exceso, frente a la tradición humanista, frente a la ley, frente al derecho. Una decisión de interrogación incesante, que no se conforme con una simple agregación de derechos de las llamadas minorías —raciales, sexuales, políticas— sino un relámpago benjamíniano que muestre a todos desde un punto de indeterminación, una potencialidad de lo genérico.¹⁰²

Como va a sostener Safatle: “un reconocimiento contingente antipredicativo”¹⁰³. En este arco del pensamiento negativo, emerge un puente de afinidad electiva con el concepto de contingencia luhmaniano, ya que “en un mundo de alta diferenciación sistémica, cultural e individual las pretensiones de armonía, unidad o cohesión resultan insuficientes para comprender las paradojas, contradicciones y autoinmunidades inmanentes de su constitución”¹⁰⁴.

56

Así, la contingencia se observa como un portal para pensar no solo en lo peor o lo mejor sino en abrir improbabilidades y poder postular combinaciones donde la enunciación de la policrisis puede contener retóricas no dicotómicas al “observar que la contingencia funciona como unidad de la diferencia moderna”¹⁰⁵. Esto significa entender que “la duplicación comprende toda la estructura: el potencial generalizado para concebir hechos como selecciones que implican negaciones, para negar estas negaciones y reconstruir otras posibilidades”¹⁰⁶.

100 Hegel, G. (1982). *La ciencia de la lógica*. Ediciones Solar.

Hegel, G. (2010). *Fenomenología del espíritu*. Abada Ediciones.

101 Rendón, C. (2010). *La lucha por el reconocimiento en Hegel*. Universidad de Antioquia. Pág. 185.

102 Matus, T. (2017). “Una crítica travestida para enfrentar al capital”. En: Paula Vidal (coord.). *Las caras del Trabajo Social en el mundo*. Editorial RIL.

103 Safatle, V. (2012). *Grande Hotel Abismo. Por uma reconstrução da teoria do reconhecimento*. Editora Martins Fonte.

104 Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados.

105 Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados.

106 Luhmann, N. (1998). “Los medios generalizados y el problema de la contingencia”. En: *Teoría de los sistemas sociales*. Universidad Iberoamericana. Biblioteca Francisco Xavier Clavigero. Pág. 17.

Esa es una de las razones por las cuales el Co-laboratorio de Innovación con propósito público se nutre de conjuntos de evidencias y de trayectorias desde un enfoque que alumbría y extiende la curvatura de una contingencia anteriormente invisible. Esto no solo involucra nuevas herramientas, sino que expone una ética de la contingencia, que reconoce tanto los rendimientos inestables, como la improbabilidad de los consensos.

Con creciente regularidad percibimos, muchas veces con dramatismo, cuán lejos nos encontramos del futuro que se imaginó en el pasado para este presente, cuánto nos falta para llegar al estado de cosas, ni siquiera perfecto, que individual o socialmente imaginamos o planeamos, cuánto vacío e incompletitud hay en nuestra sociedad. La conciencia de esa incompletitud es lo que inaugura la experiencia de la contingencia. Dar forma a esa ética de la contingencia, implica una actitud evaluativa y una teoría sociológica para procesar la incompletitud inmanente de lo social sin rendirse a su factualidad y sin modelarla como unidad¹⁰⁷.

Este es un pensamiento negativo al accionar por selección, al priorizar la incompletitud, el riesgo y la incertidumbre como “anclajes no fundacionales, donde la contingencia no es la aceptación de lo que cada día acontece sino una doble negación: la negación de lo necesario y la negación de lo imposible”¹⁰⁸.

Si se considera lo anterior, entonces también la noción de pensamiento crítico con sus dificultades temporales y espaciales se podría entender como contingencia. Lo contrario parece un efecto retardado de un isomorfismo. Además, frente a un aumento del menosprecio a esta corriente, el propio capitalismo se ha vuelto contingente, “en el sentido de volverse más reflexivo, permitiéndose considerar las señales que le son enviadas desde la trama del pensamiento crítico, fagocitándola con mecanismos de cálculo, de rearme, de seducción”¹⁰⁹. Usando, como ya planteaba Marcuse “no solo presiones externas, sino colándose como presión interna”¹¹⁰. Lo que tenemos enfrente, es un capitalismo que se ha vuelto experto en distinciones, incorporando la crítica incluso en sus propias instancias de coordinación funcional: “la reanudación de la crítica viene acompañada, aunque siempre con retraso, de la aparición de nuevos tipos de dispositivos de protesta dotados de una mayor capacidad de actuar sobre las formas emergentes del capitalismo, de acuerdo con el principio según el cual

107 Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 9.

108 Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 11.

109 Matus, T. (2017). “Una crítica travestida para enfrentar al capital”. En: Paula Vidal (coord.). *Las caras del Trabajo Social en el mundo*. Editorial RIL.

110 Marcuse, H. (1998). *El hombre unidimensional*. Ediciones Fondo de Cultura Económica. Págs. 23 y ss.

la crítica, en pos de la eficacia, tiende a volverse isonomía de los objetos a los que se aplica”¹¹¹.

Ahora bien, lo paradojal de todo esto es que hay que reconocer las falencias existentes dentro de las posiciones críticas más usuales, ya que: “a menudo, la reanudación de la crítica se lleva a cabo desde posturas superadas: se juzga el presente con respecto a los ideales del pasado. Más en concreto, la crítica adopta la forma de una defensa conservadora de las pruebas instituidas”¹¹². De ese modo, el pensamiento crítico es agotado, vencido o se lo presenta sin virulencia, como un cierto anacronismo que pierde credibilidad. Esto es reforzado doblemente: internamente por algunos de sus partidarios que, “sin considerar estos dispositivos renovados del capital, insisten en una crítica que es posible denominar ‘clásica’, más bien totalizante y con una aspiración metafísica”¹¹³. El refuerzo externo viene dado por enfoques conceptuales que van a sostener que todo intento crítico es en sí, una expresión de nostalgia normativa y que mientras no se desamarre de esos presupuestos, será difícil observar las formas de las actuales distinciones sistema entorno¹¹⁴.

Es la contingencia la que nos permite entender que:

Los mismos procesos que sostienen autonomía y diferenciación sistémica son los que conducen al sistema al colapso... y para el manejo de esta lógica auto inmunitaria, los mecanismos de control jerárquico no surten efecto, más bien se requieren de formas descentralizadas de coordinación social que impulsen la limitación de la autopoesis sistémica sin pretensiones últimas de unidad.¹¹⁵

En la construcción de un nuevo modelo de transferencia para las innovaciones con propósito público, esta premisa resulta un código clave.

Aún con todos esos reparos, el pensamiento crítico parece, en muchos aspectos, una forma sofisticada de suplicio de Sísifo, un suplicio al que se encuentran condenados todos aquellos que no se contentan con un estado social dado y que piensan que los seres humanos deben tratar de mejorar la sociedad en que viven. No obstante, sus efectos de implementación son reales: “la piedra logra subir hasta lo alto de la pendiente, aunque corra siempre el riesgo de volver a caer por otro camino cuya orientación depende en la mayoría de las

¹¹¹ Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. AKAL Ediciones. Pág. 640.

¹¹² Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. AKAL Ediciones. Pág. 637.

¹¹³ Matus, T. (2017). “Una crítica travestida para enfrentar al capital”. En: Paula Vidal (coord.). *Las caras del Trabajo Social en el mundo*. Editorial RIL.

¹¹⁴ Luhmann, N. (2012). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder.

¹¹⁵ Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 15.

ocasiones de la forma en que se ha subido la misma”¹¹⁶. Esto es contingencia y se alcanza en una síntesis no totalizante al pensar por medio de constelaciones¹¹⁷. Benjamin “hace suyo ese motivo en un intento de hallar solución a la paradójica tarea de cómo de la contingencia de la modernidad devenida absolutamente transitoria cabría obtener criterios propios”¹¹⁸. “Se vuelve así en un experto en el fugaz placer del instante en que brota lo nuevo”¹¹⁹. Mediante un recurso de lo que Hegel denomina penetración, donde el concepto se integra con lo que, incesantemente parece ser su otro. De esta forma, el concepto de constelación es un operador performático abierto.

Hegel sostiene en *Ciencia de la lógica* que: “el concepto crea, él divide lo que parecía indivisible y unifica lo que parecía opuesto (por la internalización de las negaciones)”¹²⁰. Visto así, la unidad del concepto es siempre una unidad negativa con su límite. Ciertamente este límite puede colocarse de manera reflexiva y entonces se disuelve como tal. “El propio concepto puede reparar y en su movimiento reabsorber infinitamente la negación en su interior”¹²¹. Cabe recordar que para Hegel la identidad consiste en momentos de la diferencia, sustentados en su propio interior. En esto es importante distinguir la oposición de la negación. La oposición puede admitir que solo es posible por un término a través de la presuposición de la realidad de su opuesto, que aparece aquí como límite de su significación. En cambio, la negación determinada significa exactamente esto: “que el término al realizarse, o sea, al referirse a su experiencia, pasa por su opuesto, y este tránsito es, al mismo tiempo, la pérdida de su sentido y la realización de su sentido”¹²².

Desde lo expuesto, se torna posible generar un puente entre la contingencia funcional y la negación hegeliana que nunca alcanza el valor cero porque ella lleva a la nada al límite de surgir y al ser al límite de desaparecer. La contingencia, por tanto, podría contener una grandeza evanescente: “estas grandesas fueron determinadas como grandesas en su desaparecer evanescente; no antes de su desaparecer porque entonces serían grandesas finitas, ni después de su

116 Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. AKAL Ediciones. Pág. 90.

117 Las constelaciones en Benjamin se configuran como una posibilidad histórica de reconocimiento, donde mediante las imágenes dialécticas el presente se asume yuxtaponiéndolo con las expectativas no cumplidas del pasado.

118 Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Editorial Taurus. Pág. 21.

119 Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Editorial Taurus. Pág. 21.

120 Safatle, V. (2013). *A paixão do negativo*. Editora Unesp. Pág. 33.

121 Safatle, V. (2013). *A paixão do negativo*. Editora Unesp. Pág. 36.

122 Safatle, V. (2013). *A paixão do negativo*. Editora Unesp. Pág. 247.

desaparecer, porque entonces ellas serían nada”¹²³. En especial es posible hacer emerger esta afinidad con el concepto de doble contingencia:

La duplicación comprende toda la estructura, el potencial generalizado para concebir hechos como selecciones que implican negaciones, para negar estas negaciones y reconstruir otras posibilidades. La doble contingencia es así una doble negación virtual (usando esa formulación espléndida de Paul Valery), lo que significa que las posibilidades de negación pueden retenerse y estabilizarse como posibilidades recíprocamente no actualizadas, sino que implicadas.¹²⁴

Lo anterior posibilita comprender que la configuración de la sociedad moderna “no se explica ni por la estructuración *top down* del orden estratificado ni por la estructuración *bottom up* de la revolución, sino por la continua intersección entre acciones y vivencias individuales, por un lado, y estructuras de expectativas sociales estabilizadas temporalmente por otro”¹²⁵. Por su parte, la negación en la teoría crítica se desdoblará exactamente como el reconocimiento de ese carácter posestructural. “Podemos decir incluso que el lenguaje especulativo es, de cierta forma, lenguaje de la evanescencia, lenguaje que no petrifica sus afirmaciones, pero que presenta la referencia en el momento de su pasaje al límite. Esta diferencia entre lo arbitrario de la relación signo-referencia en Saussure y la naturaleza evanescente de la referencia en Hegel es fundamental e indica el punto de separación entre estructuralismo y dialéctica”¹²⁶. La contingencia adquiere en este plexo un ir más allá de una expansión normativa o del contenido de una transgresión, sino de ir hacia aquello que no es la norma, una impronta de la rareza, un cambio de lógica a lo preconcebido, un cuerpo que respira, se mueve, cambia. Así se transforma en un pensamiento fantástico, hecho de sueños y catástrofes¹²⁷ que recuerda la historia de las expectativas no cumplidas del pasado. Una contingencia con memoria de sus selecciones. Entonces, el abismo es una doble contingencia, una posibilidad disonante. Ese “desespero que nos devuelve la potencia”¹²⁸, hecho de jirones de un desencanto como fuerza intempestiva para innovar y crecer.

123 Hegel, W. *La ciencia de la lógica*. Citado en Safatle, V. (2013) *A paixão do negativo*. Editora UNESP. Pág. 250.

124 Luhmann, N. (1998). *Teoría de los Sistemas Sociales*. Universidad Iberoamericana. Pág17.

125 Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia. Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados. Pág. 25.

126 Safatle, V. (2013). *A paixão do negativo* Editora Unesp São Paulo. Pág. 251.

127 Buck-Morss, S. (2001). *Mundo soñado y catástrofe*. AKAL ediciones.

128 Adorno, T. (1990). *Dialéctica negativa*. Editorial Taurus.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. (1973). *Consignas*. Editorial Amorrortu.
- Bauman, Z. (2001). *La ambivalencia de la modernidad*. Editorial Trotta.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós.
- BID (2024). *Evaluation of the Development Effectiveness Framework*. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0013136>
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. AKAL Ediciones.
- Buck-Morss, S. (2001). *Mundo soñado y catástrofe*. AKAL ediciones.
- Chernilo, D. (2025). *Humanos en el Antropoceno*. Ediciones Metales Pesados.
- CEPAL (2006). *La protección social de cara al futuro*. <http://www.cepal.org>
- Cordero, R. Mascareño, A. & Chernilo, D. (2016). “On the reflexivity of crises: Lessons from critical theory and systems theory”. *European Journal of Social Theory* 20(4)
- Derrida, J. (2005). *Cada vez única, el fin del mundo*. Pre-textos.
- Derrida, J. (1993). *Dar (el) tiempo, la moneda falsa*. Ediciones Paidós.
- Gallardo, L., Osses, A., y Urquiza, A. (2024). *Cambio climático, aprender de la complejidad*. Editorial Universitaria.
- Guzman, A. Troncoso y C. Hewitt, S. (2025). “Mapa de relación para programas de protección a la infancia: una herramienta analítica ante la persistencia de sus fallas”. En: Matus, T. Mariñez, C. Vilches E. y Rojas, P. *Índice Multidimensional de Efectividad*. Ediciones Universidad de Chile.
- Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Editorial Taurus.
- Habermas, J. (2002). “Una vez más: sobre la relación entre teoría y praxis”. En: *Verdad y justificación*. Editorial Trotta.
- Hegel, G. (2010). *Fenomenología del espíritu*. Abada Editores.
- Hegel, G. (1982). *La ciencia de la lógica*. Ediciones Solar.
- Hegel, G. (2010). *Fenomenología del Espíritu*. Abada Ediciones.

- Heidegger, M. (1999). *Ontología. Hermenéutica de la facticidad* (J. Aspiunza, Trad.). Editorial Alianza.
- Latour, B. (2007). *Nunca fuimos modernos: Ensayos de antropología simétrica*. Siglo XXI.
- Lawrence, M., & Homer-Dixon, T. (2024). *Global polycrisis: The causal mechanisms of crisis entanglement*. En: M. Lawrence & T. Homer-Dixon (Eds.), *Polycrisis in the Anthropocene*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781003836616.003>
- Lechner, N. (org.). (1998). *Informe de Desarrollo Humano: Las paradojas de la modernización*. PNUD.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Anthropos.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos.
- Luhmann, N. (2014). *Sociología política*. Trotta.
- Luhmann, N. (1998). "Los medios generalizados y el problema de la contingencia". En: *Teoría de los sistemas sociales*. Universidad Iberoamericana. Biblioteca Francisco Xavier Clavigero.
- Mascareño, A. (2024). *Ética de la contingencia: Entre individuos y sistemas*. Ediciones Metales Pesados.
- Mascareño, A. (2004). "Autonomía de los antiguos y autonomía de los modernos". Réplica a Pablo Ruiz-Tagle. *Revista Persona y Sociedad*, 18(3).
- Mascareño, A. (2020). "El poder de la intervención en perspectiva sistémica". *Intervención*, 9(2). Págs. 77-101. DOI: <https://doi.org/10.53689/int.v9i2.83>
- Matus, T. (2015). "Aportes del concepto de interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina". *Revista MAD*, 33, 42–63. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2015.37323>
- Matus, T. (2012). "Observar la complejidad: Un desafío a las políticas públicas". En: H. Cadenas, A. Mascareño & A. Urquiza (Comps.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. Págs. 205–219. Editorial RIL.
- Matus, T., et al. (2025). *Innovar desde la falla*. Ediciones Universidad de Chile.
- Matus, T. (2025). "Quebrando el tiempo: trayectorias y fallas sistémicas". En: *Índice Multidimensional de Efectividad*. Matus, T. et al. Ediciones Universidad de Chile.

- Matus, T., y Kaulino, A. (2023). "Otra autonomía es posible: un giro epistémico para equipos psicosociales de programas de protección a la infancia en Chile". *Revista MAD*, 47, 50–66. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2022.71619>
- Matus, T. (2017). "Una crítica travestida para enfrentar al capital". En: Paula Vidal (coord.). *Las caras del Trabajo Social en el mundo*. Editorial RIL.
- Mazzucato, M. (2021). *Misión Economía. Una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus.
- Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Taurus.
- PNUD. (2025). *Informe de Desarrollo Humano 2025: ¿Por qué nos cuesta tanto cambiar?* PNUD.
- Rendón, C. (2010). *La lucha por el reconocimiento en Hegel*. Universidad de Antioquia.
- Rodríguez, D. y Arnold, M. (1990). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Editorial Universitaria.
- Safatle, V. (2012). *Grande Hotel Abismo. Por uma reconstrução da teoria do reconhecimento*. Editora Martins Fonte.
- Safatle, V. (2013). *A paixão do negativo*. Editora Unesp.
- Seyd, B. (2025). "A crisis of crisis management: The polycrisis, the organization of pessimism, and the defensive turn". *European Journal of Social Theory*.
- Siirillä, J., y Salonen, A. O. (2024). "Towards a sustainable future in the age of polycrisis". *Frontiers in Sustainability*, 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1436740>
- Sloterdijk, P. (2003). *Esferas I*. Siruela.
- Szifron, D. (Dir.). (2014). *Relatos salvajes [Película]*. K & S Films; El Deseo.
- Teo, T. (2008). "From Speculation to Epistemological Violence in Psychology: A Critical–hermeneutical Reconstruction". *Theory & Psychology*, 18(1), 47–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0959354307086922>
- Von Wolfersdorff, J. (2025). *La fascinante complejidad de nuestros sistemas*. Taurus.
- Wallerstein, I. (2005). *Ánalisis de sistemas-mundo*. Siglo XXI Editores.
- Weber, M. (1980). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1984). *La ética protestante*. Editorial SARPE.
- World Economic Forum. (2023). *Informe de riesgos globales*. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

CAPÍTULO 2

UNA INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO

Teresa Matus

Directora académica CLIPP, Universidad de Chile
teresamatus@uchile.cl

Carolina Leiva

Asesora de transferencia CLIPP, Universidad de Chile
carleiva@uchile.cl

Jesús Santorcuato

Gestor de transferencia CLIPP, Universidad de Chile
jesus.santorcuato@uchile.cl

Paulina Rojas

Gestora de Calidad de programas sociales CLIPP, Universidad de Chile
paulinarojasm@uchile.cl

Beatriz Rahmer

Encargada Innovación Social y Pública de la Vicerrectoría
de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile
beatriz.rahmer@uchile.cl

*Innovar es recordar apasionadamente las expectativas no cumplidas,
desde un renovado espíritu que despierte el futuro.*

—Walter Benjamin, *Angelus Novus*.

Actualmente en Chile la noción más hegemónica de innovación se caracteriza por un cambio tecnológico, acoplado a la emergencia de nuevos productos y al desarrollo de emprendimientos. Si bien lo anterior es muy importante, colocar toda la extensión de la innovación en ese foco, puede ser refutado ya con la teoría del desarrollo económico de Schumpeter en 1912¹, donde su idea de destrucción

¹ Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica.

creativa da lugar a una innovación más amplia de procesos y organizaciones. Ahora bien, un giro clave en este debate es el concepto de “gran transformación”, propuesto por Polanyi² en 1944, donde cuestiona un tipo de racionalidad económica objetando su corpus técnico formal, que restringe la libertad en una sociedad compleja. Esa relación invertida entre economía y sociedad —que Weber denomina “una jaula de hierro”³— es el punto de partida de un nuevo tipo de innovación, que procura hacer emerger redes y fases que tengan como horizonte de sentido un propósito público. Esa dilatación del repertorio de la innovación introduce una propuesta que explora posibilidades disruptivas para mostrar fallas sistémicas y generar oportunidades con opciones basadas en una participación transdisciplinar. Su emergencia innova la innovación por las siguientes razones: a) asume expectativas no cumplidas, es decir, contiene una memoria de imperfecciones, desigualdades y no reconocimientos; b) requiere que ese recuerdo apasionado se exprese en un espíritu propositivo, capaz de despertar un futuro; c) desplaza las distinciones tradicionales entre innovación tecnológica e innovación social, ya que las contiene desde un horizonte común; d) extiende la noción de innovación pública, generalmente reducida al ámbito del Estado, a una fuerza colaborativa de Gobierno, academia, empresas y sociedad civil; e) ensancha las bases de la innovación más allá del emprendimiento, poniendo en su fundamento la producción de conocimiento científico y sus evidencias; f) desarrolla un nuevo modelo de transferencia cuya efectividad sea calculada por ahorro público y esté colocada en plataformas de ciencia abierta.

1. INNOVAR LA INNOVACIÓN

En los últimos cien años, la concepción de Innovación se ha diversificado y desarrollado en distintas y contradictorias dimensiones. Sin embargo, su tradición sigue siendo una innovación tecnológica centrada en productos:

El concepto de innovación se ha enfocado predominantemente en el desarrollo económico y tecnológico, mientras que, paralelamente, otras disciplinas científicas estaban particularmente interesadas en los procesos y efectos sociales de dicho desarrollo. Esto podría explicar por qué las Ciencias Sociales, han llevado a cabo trabajos empíricos bastante exhaustivos respecto a las innovaciones, pero sin etiquetarlos como tales.⁴

2 Polanyi, K. (1989). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Ediciones La Piqueta.

3 Weber, M. (1987). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

4 Howaldt, J. & K., R. (2012). “Shaping social innovation”. En: H.-W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Eds.). *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4>

Lo parojoal es que justamente los principios de esa interpretación más tradicional pueden objetarse con la propia teoría de Schumpeter del año 1912. En su teoría del desarrollo económico, introduce el concepto de innovación al interior de un sistema de “destrucción creativa”, que estimula una dinámica sostenida de diversas combinaciones. Diferencia entre innovaciones de productos, de procesos e innovaciones organizacionales, utilizando nuevos recursos. Además, subraya la necesidad de la ocurrencia de la innovación social, tanto en la arena económica, como en la cultura, la política y el estilo de vida de la sociedad⁵. Sin embargo, los comentarios sobre esta innovación disruptiva en la literatura después de Schumpeter es exigua y marginal⁶.

Desde la perspectiva económica, el involucramiento con la innovación está primordialmente dirigido a las condiciones subyacentes que impiden e impulsan la innovación, tanto dentro como fuera de una empresa, los recursos necesarios o desplegables, la organización de la administración de la innovación en términos bajo los que la innovación tecnológica resalta la función del emprendedor, así como el impacto económico y los efectos de la innovación.⁷

De allí que, en el actual contexto, en medio de un panorama de “crisis sobre crisis”⁸, sea imperioso amplificar y engrandecer la innovación para estar a la altura de la complejidad sistémica existente y de las convicciones en un mejor futuro. Ahora bien, una cuestión relevante para enfrentar este desafío es aumentar el presupuesto de ciencia y tecnología en Chile, ya que en el total de inversión en I+D dedicado a investigar, intervenir e innovar, se ocupa menos de un 1% del Producto General Bruto del país, menos de un tercio del promedio de la OCDE que es 2,7% y de la Unión Europea que es un 2,9% y ciertamente lejos de Finlandia con su 3,7%⁹. Financiar innovaciones de esta naturaleza resulta prioritario para pensar rigurosamente un futuro para la presente y siguientes generaciones¹⁰.

-
- 5 Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica.
 - 6 Moulaert, F., et al. (2013). *The International Handbook on Social Innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849809993>
 - 7 Howaldt, J. y Domanski, D. (2016). “Innovación social como motor del cambio social”. En: Matus, T. & Cortez-Monroy, F. (Eds.) *Innovación Social Efectiva*. Págs. 25-50. Libros de Mentira.
 - 8 Matus, T. Kaulino, A. Muñoz & G. Reininger, T. (2020). “*Crisis over crisis: COVID-19 and two innovation proposals from Chile*”. *Journal of Social Work Education*. DOI: 10.1080/02615479.2020.1813702.
 - 9 OECD (2025). *OECD Economic Surveys: Chile 2025*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/economic-surveys/chile-2025/>
 - 10 Câmara, S., et al. (2022). “*Política de innovación y financiación pública para estimular la innovación en empresas intensivas en conocimiento: la influencia del capital humano*

Visto así, innovar la innovación, es una agenda pendiente que se torna acuciante si se quiere, como plantea la OCDE, “llevarle ventaja al mañana y enfrentar los apremiantes problemas mundiales y sociales”¹¹. Invertir en activos intangibles, guiarse por la innovación para enfrentar crisis “es *una regla poderosa de crecimiento*”¹². Se está ante una oportunidad de innovación: entenderla como proceso impensado asociado a una cadena de suministros donde cada eslabón puede beneficiarse, es un activo potencial que no debería ser ignorado:

Colocar estándares de calidad en materia social, pensar de otro modo las formas de evaluación encontrando atajos, enfocando la oferta y construyendo baterías de instrumentos mensurables específicos a ser usados masivamente al mejorar canales de distribución, podría ser una innovación de este tipo en un contexto abierto.¹³

Esto es decisivo ya que no se trata de una innovación cerrada sino un sistema permeable a la conexión sistema/entorno: “modificar procesos e innovar disruptivamente las formas de ver, se vuelve crucial sobre todo al pensar de nuevo en aquellos mecanismos persistentes que acompañan a los fenómenos sociales extremos”¹⁴. Disponibilizar innovación en aquellos sectores más golpeados por el propio proceso modernizador se vuelve un ADN para cambiar el rostro de la pobreza¹⁵. Para ello “el camino a seguir es cambiar el orden de prioridad en las políticas para la innovación”¹⁶. Acrecentarlas para promover una gama de innovaciones y de inversiones en activos intangibles y de participantes para habilitar a la gente en todos los sectores de la sociedad para ser creativa y beneficiarse de sus resultados. En este sentido, el Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público que se propone busca ejercer una curatoría de ideas valiosas, ensambladas en una plataforma de ciencia abierta de datos¹⁷.

y social”. *Revista de Gestión de Políticas Científicas y Tecnológicas*. DOI: <https://doi.org/10.1108/jstpm-09-2021-0135>

- 11 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris. Pág. 23.
- 12 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris. Pág. 26.
- 13 Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. Boston.
- 14 Christensen, M. (2006). “Innovación disruptiva para el cambio social”. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3–8. <http://www.hbral.com>
- 15 Matus, T, et al. (2017). “Contribuciones de la Innovación para enfrentar la pobreza”. En: Mariñez, F. *Políticas Públicas y participación colaborativa*. El Colegio de Jalisco. Págs. 115-154.
- 16 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Pág. 19. Paris
- 17 Da Silva, A., Emmendoerfer, M. y Silva, M. (2024). “Laboratorios de innovación a la luz del nuevo modelo de servicio público”. *RAM. Revista de Administración Mackenzie*. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramc240079>

Por tanto, la innovación no puede ser simplemente definida en tanto que objeto¹⁸ sino reconocida en razón de sus impactos, al quebrar tendencias produciendo mejores resultados en territorios donde las externalidades negativas se han ido acumulando. Donde a la marginación tradicional del siglo XX como cordones de pobreza que rodeaban la ciudad, se suma la falta de servicios de calidad —escuelas, plazas, sistemas deportivos, supermercados, bancos, farmacias, consultorios de salud— y se agrega depreciación de viviendas, hacinamiento, exigua inversión en parques y espacios públicos, mala conectividad con lugares de trabajo, instalación de cárceles, basurales, fábricas contaminantes, precarias conexiones de internet. De este modo, a la pobreza socioeconómica se adiciona una pobreza digital y una energética¹⁹, generando un “*sistema de pobreza*” que muestra enormes brechas y asimetrías con el nivel de oferta de las políticas públicas²⁰.

En consecuencia, se precisa una innovación que guarde relación con una innovación de procesos, de lógicas, de padrones de observación: “esta innovación contiene formas de hacer algo, entre personas y entre organizaciones, con el objetivo de mejorar relaciones y problemas existentes para que funcionen de una manera mejor”²¹. Encontrar otros ejes para abordar innovaciones es crucial, como lo proponen una serie de centros de Innovación en las últimas dos décadas (CSI Toronto; ZSI Viena; Si-Drive Dortmund University, CSI SAUDER Vancouver, CRISES Canadá, CSI Singapur). Por tanto, “no se trata de una simple sustitución o ampliación de servicios sino de saltos cualitativos en las formas lógicas en que se piensan y se formulan operativamente”²². Luego, es posible pensar que las innovaciones más urgentes de nuestro siglo podrían responder a las fallas sistémicas ocurridas en la relación sistema/entorno de lo económico/socioambiental, para “generar conocimientos concordantes con las dinámicas y estructuras de sociedades contemporáneas y futuras”²³.

-
- 18 FORA (2010). *New Nature of Innovation*. Report to the OECD. Copenhagen. https://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf
- 19 Urquiza, A et al. (2019). *Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos*. Documento de Trabajo, Universidad de Chile.
- 20 Matus, T. (2012). “Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas”. En: Cadenas, H. Mascareño, A. y Urquiza, A. (Comps.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. Editorial RIL. Pág. 205-219.
- 21 Domanski, D. et al. (2015). *Innovación Social en Latinoamérica*. Fundación para la Innovación Social. Colombia.
- 22 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. París. Pág. 25.
- 23 Vienna Declaration. (2011). *The Most Relevant Topics in Innovation Research. Concluding resolution provided by the conference Challenge Innovation. Innovating Innovation by Research – 100 Years after Schumpeter*. Pág. 2.

2. INNOVAR CON PROPÓSITO PÚBLICO

La innovación con propósito público ha surgido como un tema central en los debates académicos de la última década, al poner sobre la mesa el reconocimiento de una innovación que coloca el crecimiento económico orientado hacia una misión de transformación pública colaborativa. Como plantea Mazzucato:

No podemos seguir erróneamente tomando medidas estáticas de la eficiencia, aferrándose a panaceas tecnológicas, cuando hay una pérdida de memoria institucional. Conseguir que los retos sociales impulsen la innovación moderna significa integrar la equidad, la justicia y la sostenibilidad en nuestros sistemas de sanidad, educación y transporte público.²⁴

Para ello expone siete pilares de una innovación que asuma un propósito público:

- Que empresas, Gobierno y sociedad civil creen valor juntos.
- Que los impuestos se usen para recompensar esa creación de valor, en una economía más inclusiva y sostenible.
- Que las capacidades se relacionan con la cooperación, más que con la competencia mutua, aceptando riesgos y aprendizajes en condiciones de incertidumbre, con objetivos a largo plazo.
- Invertir la forma en que se piensan los presupuestos, fomentando dinámicas que potencien la creatividad y la innovación.
- Buscar un crecimiento inclusivo, donde la desigualdad se combata a través de la pre-distribución y no solo mediante la redistribución.
- Hacer hincapié en la creación colectiva de valor resignificando las colaboraciones entre empresas y Gobierno, en una asociación no parasitaria sino semiótica donde ambas prosperen.
- Generar nuevas formas de participación, para que el valor se cree de manera colectiva, recuperando el debate, el diálogo y la posibilidad de acuerdos. Este enfoque de valor parte por el reconocimiento de que el valor lo crean colectivamente múltiples grupos. “A este proceso colaborativo es posible denominarlo creación de valor público, generado por diversos agentes para el interés, para el propósito público”.²⁵

24 Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Madrid. Pág. 13.

25 Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Madrid. Págs. 164-168.

En la actualidad, existen múltiples evidencias de indagaciones y producciones donde la innovación con propósito público se debate en diversos campos, la noción de crear valor público y la importancia de una innovación abierta y orientada por misiones, así como los enfoques colaborativos entre sector público y privado, entre academia y agencias internacionales, entre sociedad civil y especialistas, están referidos en una amplia producción de conocimientos recientes²⁶.

En sus dimensiones centrales se exploran las nuevas condiciones de una ética que responda a los actuales desafíos y que pueda articular en las misiones de propósito diversos intereses públicos y privados²⁷. Este antecedente es clave para discernir el tipo de colaboración entre agentes y desarrollar diversas estrategias

-
- 26 Wiarda, M. et al. (2023). "Participación pública en proyectos de innovación orientados a misiones". *Previsión tecnológica y cambio social*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122538>
- Palumbo, R., Casprini, E., y C. Manesh, M. (2023). "Liberar la innovación abierta en el sector público: una revisión bibliométrica e interpretativa de la literatura". *Decisión de gestión*. DOI: <https://doi.org/10.1108/md-12-2022-1745>
- Demircioglu, M. (2023). "Innovación en el sector público: fuentes, beneficios y liderazgo". *Revista Internacional de Gestión Pública*, 27. Págs. 190-220. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2276481>
- Demircioglu, M., y Audretsch, D. (2024). *Innovación en el sector público*. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009279277>
- Figenschou, T., Li-Ying, J., Tanner, A., y Bogers, M. (2024). "Innovación abierta en el sector público: una agenda de investigación". *Technovation*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>
- Kharazmi, O. y C Dartoomi, S. (2023). "Una revisión bibliográfica sistemática sobre la innovación colaborativa en el sector público". *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36. Págs. 602-630. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2266580>
- Sørensen, E., y Torfing, J. (2022). "Las tres órdenes de la innovación pública: implicaciones para la investigación y la práctica". *Revista nórdica de innovación en el sector público*. DOI: <https://doi.org/10.18261/njips.1.3>
- Cinar, E. et al. (2022). "La innovación en el sector público en contexto: un estudio comparativo de los tipos de innovación". *Public Management Review*, 26. Págs. 265-292. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>
- Cinar, E. et al. (2024). "La innovación en el sector público en una ciudad-estado: exploración de los tipos de innovación y el contexto nacional en Singapur". *Research Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104915>
- Baretta, J. et al. (2024). "Coproducción, innovación en el sector público y gobernanza: una revisión sistemática de la literatura". *Revista Internacional de Ciencia de la Innovación*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijis-05-2023-0107>
- Pradana, B., Susanto, E., y Kumorotomo, W. (2022). "Análisis bibliométrico de la innovación en el sector público". *Revista de Ciencias Sociales y Políticas*. DOI: <https://doi.org/10.22146/jsp.69862>
- 27 Osifo, O. (2025). "Reexaminando los objetivos de la innovación: una perspectiva de creación y mejora del valor público como summum bonum". *Revista de Ética en Emprendimiento y Tecnología*. DOI: <https://doi.org/10.1108/jeet-01-2025-0001>

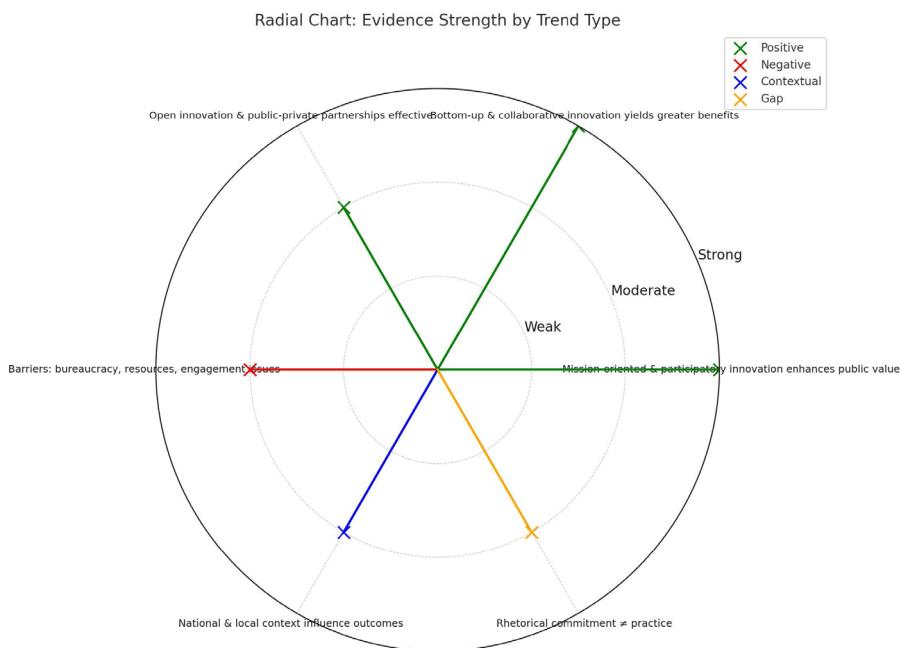
de cómo poder acoplar diversas visiones sobre innovación²⁸. Ahora bien, para que fructifiquen estos esfuerzos a los gobiernos les cabe una tarea ineludible: mejorar las políticas públicas para que estas energías colaborativas se vuelvan sostenibles a mediano plazo y se expandan a la población²⁹.

Ese reto involucra una operación mayor: decidir cómo mejorar la calidad de programas y políticas. No se trata de un simple reemplazo. Como bien plantea Andrea Repetto, no se remedia con cortar programas sin analizar su relevancia ni el desafío público que contienen, por eso la noción de qué es calidad y cómo se incrementa, implica una innovación de gran tamaño. No solo en la voluntad de llevarla a cabo, sino en la experticia de saber cómo y qué priorizar³⁰. Como sostendrá Lidman, una cuestión es saber qué hacer y otra cómo implementar una innovación sostenible en estas materias que tenga como resultado superar esa brecha mediante la apropiación de nuevas formas en los propios equipos que diseñan y ejecutan esas políticas³¹.

Considerando estos avances y sus limitaciones, es posible graficar un estado del arte donde se observa un esclarecedor panorama para la innovación con propósito público:

-
- 28 Zai, P. y Lazar, A. (2024). “Innovar a través de la colaboración público-privada”. *Archives of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.14738/abr1210.17727>
 - 29 Brás, G., y Robaina, M. (2025). “Políticas públicas que apoyan la innovación para el desarrollo sostenible”. *Frontiers in Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1465493>
 - 30 Jablonski, M., y Firszt, D. (2024). “La innovación como herramienta para mejorar la calidad de los servicios públicos”. *Revista internacional de investigación sobre la calidad*. DOI: <https://doi.org/10.24874/ijqr18.03-16>
 - 31 Lidman, L. (2023). “La brecha entre el “por qué” retórico y el ‘qué’ y el ‘cómo’ prácticos de la innovación en el sector público”. *Revista Internacional de Administración Pública*, 47. Págs. 748-758. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197175>

Figura 2. Tendencias de innovación



Fuente: Azadda; Mensah; Gbadago (2024)

73

Como se observa en la figura anterior, existen tres claras evidencias del avance de la innovación con propósito público: que esta innovación abierta despierta interés, que la colaboración entre agentes trae grandes beneficios mutuos y que al estar orientada por un propósito crea enlaces de valor público. Su barrera más consistente es una burocracia desacoplada, que no destina hacia esta innovación sus recursos ni sabe priorizar en qué campos y direcciones³². En esta brecha se vuelve a exponer, una vez más, los nudos persistentes en la relación teoría/praxis. En esas trabas hay que considerar que las actuales sociedades complejas están funcionalmente diferenciadas. Es decir, el mundo de la vida constituye el horizonte de una praxis de entendimiento mediante la que los sujetos que actúan comunicativamente buscan una y otra vez enfrentar la aspereza de su existencia y el valor de su trabajo³³.

32 Koomson, S. et al. (2024). "Does innovative behavior intervene between budgetary participation and performance in the public sector?". *Revista Internacional de Ciencia de la Innovación*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijis-04-2023-0084>

33 Koomson, S. et al. (2024). "Does innovative behavior intervene between budgetary participation and performance in the public sector?". *Revista Internacional de Ciencia de la Innovación*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijis-04-2023-0084>

Habermas, J. (2002). "Una vez más: la relación entre teoría y práctica". En: *Verdad y Justificación*. Editorial Trotta. Madrid.

La agenda pendiente, que desde Luhmann se puede exponer como un déficit de observación y desde Habermas como un déficit de enunciación, forma parte de una hipótesis mayor: “algunos análisis de innovación han prescindido de las teorías generales de la sociedad y, por tanto, se encuentran en una paradoja: querer aportar a la agenda social, sin sistemas lógicos adecuados para pensar la sociedad en que vivimos”³⁴. Esta suerte de olvido sociológico, es un desafío irrecusable para los procesos actuales de innovación. Acoplado a lo anterior, las expresiones de voluntad y las estrategias decisionales dependerán del contexto en que se realizan³⁵. Para obtener mejores resultados de innovación se vuelve imprescindible renovar los sistemas de transferencia, ya que la disruptión no puede ser validada y escalada en empaquetamientos tradicionales³⁶.

En síntesis, innovar con propósito público implica un cambio en la cultura tanto de organismos públicos, en el sentido de volverlas eficaces y efectivas³⁷, así como en las empresas y organismos privados, para saber cómo generar nuevas alianzas³⁸, conocer de qué modo se configuran ecosistemas de innovación³⁹,

-
- 34 Matus, T. (2012). “Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas”. En: Cadenas, H. Mascareño, A. y Urquiza A. (Eds). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría*. RIL Editores. Págs. 205-218.
- 35 Vyshnivska, B., y Kireitseva, O. (2022). “Peculiaridades de la aplicación de la colaboración público-privada como mecanismo para la implementación de actividades de innovación”. *Revista económica Three Seas*. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-1-5>
- Grant, G. (2024). *Liderazgo en innovación orientado a objetivos para el desarrollo sostenible*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003426691>
- Mascarini, S., García, R., y Vonortas, N. (2022). “La relación entre el apoyo público y el grado de novedad de la innovación”. *Innovación y Desarrollo*, 13. Págs. 603-619. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2092682>
- 36 Coupet, J. y Dickens, A. (2024). “¿Existe una brecha de innovación pública? Evidencia de la transferencia de tecnología”. *Revista de Transferencia de Tecnología*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10096-4>
- 37 Heinelt, H. (2022). “Innovaciones y políticas públicas”. *Revista Internacional de Políticas Públicas*. DOI: <https://doi.org/10.4000/irpp.2674>
- Moussa, M. et al. (2022). *Innovación y liderazgo en el sector público*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003191131>
- Mahardhani, A. (2023). “El papel de las políticas públicas en el fomento de la innovación tecnológica y la sostenibilidad”. *Revista de Administración y Gestión Contemporánea (ADMAN)*. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.22>
- Saragih, J. (2024). “Innovación en el gobierno: estrategias para una prestación eficaz de los servicios públicos”. *Revista Internacional de Investigación Científica y Gestión (IJSRM)*. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijsrn/v12i06.em10>
- 38 Rausser, G., Choi, E. y Bayen, A. (2023). “Alianzas público-privadas para fomentar las innovaciones en el espacio exterior”. *Actas de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos de América*, 120. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2222013120>
- 39 Zheng, X. y Cai, Y. (2022). “Transformar los sistemas de innovación en ecosistemas de innovación: el papel de las políticas públicas”. *Sostenibilidad*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14127520>

valorar el conocimiento público en las formas de innovación de las empresas⁴⁰, tomar decisiones inteligentes al subcontratar equipos de innovación en sus compañías⁴¹. En este último aspecto no es posible desconsiderar la exigencia de clausura operacional que describe y explica el hecho de que un sistema, hermético en su operación, puede cambiar sus estructuras solo mediante sus propias estructuras. Es decir: “toda observación del entorno debe realizarse en el mismo sistema como actividad interna con ayuda de distinciones propias”⁴². Por eso la importancia de contar con especialistas que manejen los códigos conceptuales y operativos de la innovación. Lo anterior no se improvisa ni se suple con simples denominaciones gerenciales o de observatorios de innovación. La configuración de equipos de expertos resulta imprescindible. Todo lo anterior no significa perder oportunidades de mercado, incluso asumir estas nuevas perspectivas puede conllevar elevar su competencia⁴³.

Como ha quedado de manifiesto, innovar con propósito público requiere de un giro sustantivo en la cultura de cada organización, desde sus formas de diseño a las maneras de implementación; incluso de su propia infraestructura⁴⁴, ya que la distribución y delineación de los puestos de trabajo pueden fomentar o hacer decrecer el potencial de innovación, ya que se trata de cambios en el comportamiento y la forma de abordar los sistemas de funciones de trabajo⁴⁵. En esto no hay que olvidar que la innovación se produce desde dentro de los propios sistemas organizacionales y mediante los equipos que los configuran. Si la estructura del trabajo es pesada, fragmentada y rígida, la innovación se vuelve extremadamente difícil⁴⁶. En consecuencia, la innovación contiene una dimensión comunicativa al interior de los sistemas que es insoslayable, no habrá cultura de apropiación si en los equipos que tienen la función de llevarla a cabo

-
- 40 García-Vega, M., y Vicente-Chirivella, Ó. (2024). “El papel del conocimiento público externo en la capacidad de innovación de las empresas”. *Revista Internacional de Organización Industrial*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103056>
- 41 Kuchina-Musina, D., y Morris, J. (2022). “Comprar innovación: un examen de las asociaciones público-privadas y el proceso de decisión para subcontratar la innovación”. *Política y políticas*. DOI: <https://doi.org/10.1111/polp.12464>
- 42 Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Editorial Herder. Madrid. Pág. 66.
- 43 Zhang, P., Wang, Y., y Gao, J. (2023). “Salida a bolsa e innovación: Evidencia del mercado bursátil ChiNext”. *Ánalisis económico y política*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.010>
- 44 Granheimer, K., Eriksson, P. y Hedgren, E. (2025). “Resultados y procesos de innovación en la fase de planificación y diseño de un proyecto de infraestructura pública”. *Construction Innovation*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ci-07-2024-0193>
- 45 Tsamantouridis, K., Bellou, V. y Tsameti, A. (2022). “Innovación en el sector público: perspectivas sobre el diseño de puestos de trabajo que potencia el comportamiento innovador de los funcionarios públicos”. *Revista Internacional de Administración Pública*, 46. Págs. 1125-1136. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2076110>
- 46 Tan, A., Van Dun, D. y Wilderom, C. (2023). “Formación en innovación lean y liderazgo transformacional para la identidad creativa de los empleados y el comportamiento

no está la convicción, las condiciones de trabajo y las estrategias de implementación que una innovación con valor público demanda⁴⁷. Hacer sostenible la innovación significa afinar estratégicamente todo el cuerpo de ejes expuestos⁴⁸.

En ese camino hay avances y lecciones aprendidas tanto en contextos internacionales como nacionales, organismos polivalentes que tomen parte en los procesos públicos de autoentendimiento de las sociedades modernas⁴⁹. Esto vuelve a colocar sobre el tapete la función de los enfoques conceptuales con que se abordan los procesos de innovación⁵⁰, destacando diversos Centros de Innovación alrededor del mundo que han puesto en el discurso nuevas lógicas de innovación abriendo contingencias.

3. UNA AGENDA GLOBAL DE INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO

76
Hablar de un ecosistema internacional para el propósito público exige hablar también de la actual agenda por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y como esta se ha transformado en el marco convocante para que gobiernos, empresas, centros de investigación y múltiples organizaciones de bases, entre otros, se hayan propuesto trabajar en conjunto por los principales desafíos globales⁵¹. Y es que los esfuerzos que se requieren para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, implican que los actores presentes en el desarrollo global y local, de manera colectiva, logren transformar radicalmente los sistemas de producción y distribución actuales. En los últimos

innovador en el trabajo en una organización de servicio público". *Revista Internacional de Lean Six Sigma*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijss-06-2022-0126>

Srirahayu, D., Ekowati, D. y Sridadi, A. (2023). "Comportamiento laboral innovador en organizaciones públicas: una revisión bibliográfica sistemática". *Helijon*, 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.helijon.2023.e13557>

- 47 Sena, A., Thiago, F. y De Vasconcelos, A. (2024). "Cultura de innovación en las organizaciones públicas: una revisión sistemática de la literatura". *Revista de Investigación de Estudios Futuros: Tendencias y Estrategias*. DOI: <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2024.v16i1.821>
- 48 Van Biljon, P. (2022). *Innovación para el valor y la misión*. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110711066>
- 49 Leelakulthanit, O. (2022). "Innovación con un propósito". *Revista Internacional de Investigación Avanzada e Innovación*. DOI: <https://doi.org/10.51976/ijari.1022206>
- 50 Habermas, J. (2002). "Una vez más: la relación entre teoría y práctica". En: *Verdad y Justificación*. Editorial Trotta. Madrid. Págs. 318-320.
- 51 Bogos, T. (2022). "La correlación entre la innovación y los enfoques tradicionales en la evolución del proceso de toma de decisiones de interés público: República de Moldavia, estudio de caso". *Revista de Filosofía, Sociología y Ciencias Políticas*. DOI: <https://doi.org/10.53783/18572294.22.188.08>
- 51 Oliveira-Duarte, L. et al. (2021). "Innovation Ecosystem framework directed to Sustainable Development Goal #17 partnerships implementation". *Sustainable Development*, 29 (5). Págs. 1018-1036. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2191>.

años, la innovación colaborativa intersectorial, dentro de los llamados ecosistemas de innovación orientados a la misión, se ha convertido en una estrategia clave para abordar los grandes desafíos de nuestro tiempo; que abarcan desde el cambio climático hasta la salud global y el fomento del crecimiento sostenible e inclusivo⁵². En este sentido, la Agenda para el Desarrollo Sostenible es, no solo el vehículo movilizador que ha logrado conjugar esfuerzos múltiples disgregados alrededor del mundo, sino además, establecer un propósito orientado por misiones, que como plantea la OCDE, buscan “llevarle ventaja al mañana y enfrentar los apremiantes problemas mundiales y sociales”⁵³. Las misiones ofrecen una solución, una oportunidad y un enfoque para abordar los numerosos desafíos que las personas enfrentan en su vida diaria, ya sea para respirar aire limpio en ciudades congestionadas, vivir una vida sana e independiente a cualquier edad, tener acceso a tecnologías digitales que mejoren los servicios públicos o un tratamiento mejor y más económico para enfermedades como el cáncer o la obesidad que siguen afectando a personas en todo el mundo⁵⁴.

En este esfuerzo, diversos centros de innovación han generado saltos cualitativos en las lógicas de innovación, proponiendo programas e iniciativas disruptivas con propósito público. El **Instituto de Innovación y Propósito Público (IIPP)**, alojado en la University College London⁵⁵ se ha especializado, desde el 2017, en entregar a los gobiernos diferentes herramientas y capacidades para co-crear y configurar los mercados. A través de investigación, busca comprender el papel de las políticas públicas, más allá de la simple corrección de las fallas del mercado, hacia un enfoque más ambicioso: lograr un crecimiento inclusivo y sostenible⁵⁶. Para ello, el IIPP ha desarrollado varios programas y enfoques distintivos, poniendo la investigación interdisciplinaria al centro de su quehacer. Esta investigación se basa en cuatro pilares: la relación entre la política y la innovación, la evaluación del valor público, la gobernanza de las plataformas digitales y la inversión y regulación para desafíos como el cambio climático. Un aspecto clave es su rol como asesor de gobiernos y organizaciones internacionales en áreas como la estrategia industrial y el desarrollo económico, como lo demostró su acuerdo con el Gobierno de México para diseñar una agenda

-
- 52 Jütting, M. (2022). “Crafting Mission-Oriented Innovation Ecosystems: Strategic Levers for Directing Collaborative Innovation Toward the Grand Challenges”. En: *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71. Págs. 12053-12067. DOI: 10.1109/TEM.2022.3171735.
- 53 OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris. Pág. 23.
- 54 Miedzinski, M., Mazzucato, M. & Ekins, P. (2019). *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series. www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/wp2019-03
- 55 <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose>
- 56 <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose>

económica. Su éxito se refleja, además, en la formación de generaciones de líderes a través de sus programas de posgrado (MPA y PhD), que conectan las teorías de la innovación con la práctica real de la creación de valor público. Es en este sentido un espacio clave de aprendizaje, desde la formación y la producción científica para la incidencia pública y la transformación estatal. Desde Reino Unido destaca también la London School of Economics and Political Sciences, con su **Centro Internacional LSE Cities**⁵⁷ que interdisciplinariamente estudia las dinámicas sociales, espaciales y ambientales de las ciudades contemporáneas. A través de investigación aplicada, programas académicos y colaboración con gobiernos, instituciones y comunidades, LSE Cities busca generar conocimiento y herramientas que promuevan ciudades más inclusivas, resilientes y sostenibles a nivel global. Dentro de sus esfuerzos por instalar nuevas lógicas de innovación pública se encuentra la construcción de capacidades en gobiernos locales para fortalecer que han realizado en colaboración con European Cities Programme (ECP) y Bloomberg Philanthropies.

Con un alcance internacional y buscando proporcionar estándares para los países, se encuentra el **Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI)**⁵⁸, un espacio de la OCDE que ayuda a que el sector público sea más ágil, inclusivo, centrado en las personas y preparado para enfrentar desafíos complejos como la crisis climática, los avances tecnológicos, las pandemias o la desconfianza ciudadana. El OPSI actúa como un centro global de conocimiento, intercambio y asesoría especializada sobre innovación en el ámbito gubernamental. Su labor se centra en la identificación de prácticas emergentes, ayudando a los funcionarios/as a descubrir y adoptar las innovaciones más recientes, mediante la creación de manuales prácticos y guías sobre temas como la inteligencia artificial en la administración pública. Entre ellos se encuentra el “OPSI Innovation Playbook”⁵⁹ y el “Libro Interactivo de la Innovación”, desarrollando un marco para identificar facetas de innovación en el sector público, que promueve un enfoque de cartera que permite a los gobiernos gestionar los riesgos al combinar diferentes formas de innovación. El OPSI también actúa como una plataforma de conocimiento al recopilar y difundir estudios de caso de innovaciones exitosas de distintos países, con el fin de generar experiencia comparada y avanzar a partir de aprendizajes colectivos.

Centros que buscan fortalecer capacidades de innovación y acompañar la escalabilidad del valor público creado a través de esta, no son exclusivos a lo estatal o el sector público. Particularmente, el **Centro para la Innovación Social (CSI)**⁶⁰ busca impulsar la innovación social y fomentar la colaboración

57 <https://www.lse.ac.uk/Cities>

58 Observatory of Public Sector Innovation.

59 Innovation Playbook - Observatory of Public Sector Innovation.

60 <http://socialinnovation.ca>

entre emprendedores sociales desde el año 2003. Su origen se remonta a la colaboración de un grupo de empresarios sociales visionarios que se unió para resolver el “problema de la fotocopiadora”. Demasiadas organizaciones estaban trabajando de manera aislada, por lo que decidieron, no solo compartir espacios, sino promover un ecosistema de apoyo mutuo. Inicialmente, el Urban Space Property Group y donantes, fueron los primeros inversores del Centro para la Innovación Social Spadina, convirtiéndose en uno de los primeros espacios de coworking del mundo con el fin de acelerar el éxito de sus miembros. Dentro de su oferta programática, destacan los bonos comunitarios, que son herramientas financieras para convertir su capital social en capital financiero; herramienta que ha sido replicada en otras partes del mundo. Esta infraestructura se complementa con el Programa Community Animator (CAP), el Programa “Entrepreneurship 101” y “Agents of Change” para capacitar a jóvenes y miembros en el desarrollo de empresas sociales. Con 15 años de funcionamiento el CSI ha logrado construir una comunidad con más de 3.000 miembros, fortaleciendo redes entre inversores e innovadores cuyo propósito no es solo generar ganancias, sino también contribuir en el abordaje de desafíos sociales, ambientales y de acceso económico en el mundo. Este Centro releva la importancia de repensar los espacios y estructuras en las que trabajamos tradicionalmente, proporcionando oportunidades a emprendedores o innovadores que permitan ampliar el impacto de soluciones disruptivas.

El **Centre for Social Innovation, ZSI Austria**⁶¹, por su parte, se dedica a la investigación aplicada en ciencias sociales con el fin de abordar desafíos sociales, económicos y tecnológicos contemporáneos. Su misión es promover respuestas responsables e inclusivas que fortalezcan la cohesión social, el desarrollo sostenible y la participación democrática, actuando como un puente entre la investigación, la formulación de políticas públicas y la práctica. Su propósito central es mejorar la calidad de vida y eliminar las barreras de participación, prestando especial atención a las comunidades marginadas. Para lograr esto, el ZSI adopta un enfoque transdisciplinario, conectando de manera sistemática la teoría con la práctica y colaborando activamente con expertos y profesionales de diversas áreas que no pertenecen al ámbito académico. Los programas del ZSI están organizados en tres unidades de actividad principales: Política e Investigación, que aborda temas como la globalización y la evaluación de programas; Trabajo e Igualdad de Oportunidades, que se enfoca en la gobernanza del mercado laboral y la investigación sobre migración y envejecimiento; y Tecnología y Conocimiento, que se dedica a la evaluación de tecnologías participativas y la comunicación científica. Espacios como estos tienen el potencial de impulsar

propuestas innovadoras entregando espacios de experimentación y escalabilidad generando verdaderos ecosistemas de innovación⁶².

La **European School of Social Innovation (ESSI)**⁶³ es una red internacional dedicada a la investigación, formación y promoción de la innovación social, centrando su labor en generar conocimiento interdisciplinario sobre cómo las innovaciones sociales surgen, se difunden y contribuyen a la transformación de sistemas en ámbitos como la inclusión social, la sostenibilidad, el trabajo y la gobernanza democrática. A través de programas académicos, publicaciones y proyectos colaborativos, ESSI busca fortalecer las capacidades de investigación y acción de universidades, gobiernos locales, organizaciones civiles y empresas sociales, promoviendo enfoques que combinan la ciencia, la creatividad y la participación ciudadana⁶⁴. La institución actúa como un nodo articulador dentro de la red europea e internacional de actores de innovación, contribuyendo a políticas públicas y marcos de referencia que vinculan la ciencia con las necesidades sociales emergentes. De este modo, ESSI promueve un paradigma de innovación que reconoce la interdependencia entre los desafíos globales —como la transición ecológica, la digitalización inclusiva o la crisis democrática— y la necesidad de soluciones colaborativas basadas en el conocimiento social, la experimentación y la cocreación⁶⁵.

Alianzas estratégicas entre actores claves son reconocidas como vehículos importantes para movilizar y compartir conocimientos, experiencia, tecnología y recursos financieros, con el fin de fortalecer la asociación global y apoyar la consecución de los ODS en todos los países, en particular en los países en desarrollo⁶⁶. Un Centro en particular que se destaca por esta capacidad es el **Centro de Alianzas para la Innovación (Innovation Partnership Center), Universidad de Michigan**⁶⁷ llevando las ideas y los descubrimientos de los laboratorios al mercado para que generen un beneficio real para la sociedad. Su misión fundamental es servir como un puente entre la ciencia de la universidad y el mundo comercial, asegurando que las innovaciones no se queden en el ámbito teórico, sino que se conviertan en productos, servicios y soluciones que resuelvan problemas reales. Este Centro se propone como un espacio que no

-
- 62 Zhang, P., Wang, Y. y Gao, J. (2023). "Salida a bolsa e innovación: Evidencia del mercado bursátil ChiNext". *Análisis económico y política*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.010>
- 63 ESSI – A School of Thought
- 64 Howaldt, J., & Schwarz, M. (2017). *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*. IMA/ZLW & IfU, TU Dortmund University.
- 65 Franz, H. W., Hochgerner, J. & Howaldt, J. (Eds.). (2012). *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Springer.
- 66 Oliveira-Duarte, L. et al, (2021). "Innovation Ecosystem framework directed to Sustainable Development Goal #17 partnerships implementation". *Sustainable Development*, 29 (5). Págs. 1018-1036. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2191>.
- 67 Home - UM - Innovation Partnerships.

busca apropiarse o fiscalizar los canales de patentamiento y licenciamiento, por el contrario, su rol es guiar y orientar a los investigadores a cruzar esa línea entre la invención y el impacto que puede tener en la sociedad. Para cumplir con este propósito, el centro se destaca por un enfoque de servicios completos que ofrece apoyo integral a los investigadores. Este enfoque se divide en tres áreas clave: las alianzas, que facilitan la colaboración con la industria; el licenciamiento, que protege y negocia la comercialización de la propiedad intelectual; y los emprendimientos, que apoyan la creación de nuevas empresas emergentes (*startups*). Además, el centro gestiona programas de financiamiento como el Innovation Partnerships Grant Program y los MTRAC *Hubs*, diseñados para reducir los riesgos en las primeras etapas de desarrollo tecnológico.

En el escenario latinoamericano, los centros de innovación también han adquirido un rol estratégico como espacios que permiten transformar conocimiento en impacto social, económico y ambiental. La Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) lidera uno de los ecosistemas de innovación universitaria más consolidados de América Latina: **Inova Unicamp**. Su agencia articula la investigación académica con el desarrollo tecnológico y la creación de emprendimientos de base científica. Además de impulsar el licenciamiento de patentes y startups universitarias, promueve la colaboración público-privada en áreas estratégicas como biotecnología, energías limpias y digitalización industrial. Su modelo ha sido reconocido por fomentar la transferencia tecnológica y la cultura emprendedora dentro del sistema universitario brasileño⁶⁸. Por otro lado, el **Centro de Innovación para el Desarrollo (CID) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)** promueve la investigación y la aplicación de innovaciones frente a los retos sociales y económicos de México y América Latina. Su enfoque combina ciencia, tecnología y políticas públicas, priorizando el impacto social y territorial de la innovación. Entre sus líneas estratégicas destacan el diseño de modelos de emprendimiento social, la transferencia de conocimiento hacia el sector público y la articulación de redes de colaboración académica orientadas al desarrollo inclusivo⁶⁹. Estos modelos de articulación, liderados por universidades latinoamericanas, no solo generan nuevas oportunidades de financiamiento y desarrollo tecnológico, sino que también instalan códigos comunes y prácticas de cooperación que permiten transitar desde lógicas competitivas hacia dinámicas de construcción compartida. De esta forma, los centros se convierten

68 Inova Unicamp. (2023). *Parque Científico e Tecnológico da Unicamp: Relatório de Inovação e Empreendedorismo 2023*. Universidade Estadual de Campinas. <https://parque.inova.unicamp.br>

69 Universidad Nacional Autónoma de México (2023). *Centro de Innovación para el Desarrollo (CID): Memoria de actividades 2023*. UNAM. Ciudad de México. <https://cid.unam.mx>

en mediadores culturales y políticos, capaces de abrir espacios de confianza donde las innovaciones pueden crecer y escalar⁷⁰.

Bajo este enfoque, las universidades y centros de conocimiento también han tomado un rol protagónico, aprovechando no solo que producen investigación de excelencia, sino que también asumen un rol activo como catalizadores de transformación social, articulando redes de colaboración y fortaleciendo la incidencia pública⁷¹. En este marco, experiencias internacionales muestran cómo las instituciones de educación superior han desarrollado modelos para vincular la investigación con la acción pública y política no solo de manera transdisciplinaria, sino como un trabajo de alianzas público-privadas, donde los actores de organizaciones responsables de las funciones de producción de conocimiento, creación de riqueza y control de normas interactúan entre sí, creando relaciones de coevolución e interdependencia (tanto directas como indirectas) en contextos trans geográficos, mediante las que nuevas ideas y enfoques de diversas fuentes internas y externas se integran en una plataforma para generar valores compartidos para la transformación sostenible de la sociedad⁷².

Lejos de restringir la generación de publicaciones o indicadores científicos, estas instituciones funcionan como puentes que traducen la investigación en soluciones concretas con impacto social, ambiental y económico. En este contexto, el Co-laboratorio en Innovación con Propósito Público (CLIPP) de la Universidad de Chile se inserta en una tradición internacional, pero con un sello distintivo: situar el propósito público en el centro de la innovación. Su misión no se limita a incubar proyectos, sino a activar el conocimiento avanzado, formar capacidades transdisciplinarias y consolidar redes interinstitucionales que permitan llevar la ciencia más allá de los laboratorios. Pero este sello distintivo se nutre de los aprendizajes que diversos centros consolidados han demostrado al instalar que un cambio de lógica de innovación no solo es posible, sino imperativo. El CLIPP trae estas lecciones y busca contribuir a que la innovación en Chile no sea únicamente un motor de crecimiento económico, sino también una fuerza transformadora al servicio del bien común, alineada con las tendencias más avanzadas en el ámbito internacional. De estas diversas iniciativas alrededor del mundo, el CLIPP toma las siguientes lecciones como elementos sustanciales a impulsar en su oferta programática:

70 OECD (2019). *The Innovation System of the Public Service of Canada*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264307735-en>

71 Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Bristol University Press.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. NESTA/The Young Foundation. London.

72 Zheng, X. & Cai, Y. (2022). "Transforming Innovation Systems into Innovation Ecosystems: The Role of Public Policy". *Sustainability*, 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14127520>

3.1 Producción de conocimiento

El conocimiento es el insumo fundamental de cualquier ecosistema de innovación, pero su aporte no puede limitarse a publicaciones o a la acumulación de métricas académicas. El desafío actual es transformar la investigación de más alto nivel en un motor de cambio social, capaz de generar soluciones a problemas públicos concretos. Aquí radica una de las claves del CLIPP: sus innovaciones emergen desde el conocimiento avanzado producido en la Universidad de Chile y todo su potencial de redes nacionales e internacionales. Tal como lo destacan Mazzucato⁷³ y Bason⁷⁴, la ciencia debe cruzar las fronteras del laboratorio para incidir en la vida cotidiana de las comunidades. En este marco, el CLIPP se concibe como un catalizador de conocimiento con valor social, económico y ambiental, siguiendo experiencias internacionales donde el corretaje de conocimiento ha demostrado ser crucial para vincular la investigación con la práctica⁷⁵. En este ámbito, el CLIPP debe cumplir un rol clave como catalizador de la investigación hacia el propósito público, generando las condiciones para que el conocimiento se active, se combine con otros saberes y produzca soluciones con valor social, económico y ambiental.

3.2 Articulación y redes

Uno de los problemas estructurales del ecosistema chileno de innovación es la fragmentación institucional, donde múltiples actores desarrollan iniciativas relevantes sin la debida conexión entre sí. La articulación de redes y su materialización en plataformas colaborativas son esenciales para superar este obstáculo, pues facilitan la confianza, la interdependencia y los códigos comunes entre instituciones⁷⁶. El CLIPP, en este sentido, se proyecta como un “un programa de programas” poniendo al centro la importancia de generar entornos donde los actores puedan co-crear soluciones en lugar de competir de manera aislada. Desde esta perspectiva, el CLIPP aporta un marco que facilita la transición desde lógicas de competencia fragmentada hacia dinámicas de colaboración estratégica con propósito público.

-
- 73 Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented research and innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. European Commission.
- 74 Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Bristol University Press.
- 75 OECD. (2019). *The Innovation System of the Public Service of Canada*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264307735-en>
- 76 Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. NESTA/The Young Foundation. London.

3.3 Formación e incubación

La formación de capacidades es una de las áreas donde el CLIPP puede marcar mayor diferencia. Esto implica acompañar a organizaciones y proyectos desde fases tempranas (TRL bajos), no solo en el diseño técnico, sino en la incorporación de criterios de equidad, sostenibilidad y propósito público⁷⁷. Un aspecto estratégico en este ámbito será el impulso de programas de postgrado vinculados a la innovación con propósito público, lo que permitirá institucionalizar este campo como un área legítima de formación avanzada en Chile.

3.4 Apoyo y consolidación

Una de las barreras más complejas para las innovaciones en Chile es el tránsito desde el piloto hacia el escalamiento. Muchas iniciativas se detienen en el “valle de la muerte”, sin lograr consolidarse como soluciones adoptadas por instituciones públicas o privadas. Según la OCDE, esta fase crítica requiere acompañamiento institucional robusto y mecanismos que articulen capacidades entre la academia, el sector público, el sector privado y la sociedad civil⁷⁸. El CLIPP busca acompañar este salto crítico, entregando apoyo estratégico para la consolidación de proyectos con propósito público, cumpliendo un rol clave en la transferencia tecnológica de innovaciones orientadas a resolver desafíos sociales y ambientales. El CLIPP asume el rol de puente de segunda generación: no solo conecta la investigación con el prototipo, sino también el prototipo con la política pública, el mercado o la comunidad.

3.5 Incidencia pública

El CLIPP tiene la misión de incidir en la agenda pública de innovación, posicionando la innovación con propósito como un campo legítimo dentro de las políticas nacionales. Pero su incidencia no se limita a ese campo: atraviesa cada una de las líneas que trabaja —transferencia, iniciativas público-privadas, formación, asesorías y consultorías—, generando evidencia, visibilidad y debate en torno al valor de la innovación con propósito público. Las universidades pueden desempeñar un rol cultural y político al promover la participación pública bidireccional, instalando la innovación como un bien colectivo. Siguiendo esa línea, el CLIPP no se limita a ser un actor técnico, sino que asume una función cultural y política, orientada a relegitimar la innovación como un campo al servicio de la ciudadanía.

77 Home - Aspect.

78 OECD (2019). *The Innovation System of the Public Service of Canada*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264307735-en>

La revisión de experiencias internacionales demuestra que los centros y redes de innovación con propósito público constituyen infraestructuras críticas para enfrentar los desafíos complejos del siglo XXI. Instituciones como el Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP), el Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) y el Centre for Social Innovation (CSI) han mostrado que la investigación puede trascender el ámbito académico y convertirse en motor de transformación social, siempre que exista una visión estratégica orientada al valor público⁷⁹. Estas iniciativas reafirman que la innovación no debe limitarse a la competitividad económica, sino que puede y debe estar al servicio de la cohesión social, la sostenibilidad y la democracia. En este marco, el CLIPP se proyecta como un espacio que, inspirado en estas lecciones internacionales, puede contribuir a superar la fragmentación del ecosistema chileno, promoviendo articulaciones estratégicas que fortalezcan la incidencia pública y la legitimidad de la innovación. La experiencia acumulada indica que el tránsito desde la investigación hacia la transformación social requiere de nuevas lógicas institucionales que reconozcan la innovación como un bien colectivo. En este sentido, el CLIPP no solo se plantea como un catalizador de proyectos, sino también como un actor cultural y político, dentro del ecosistema nacional, que contribuya a instalar una narrativa renovada de la innovación efectiva en Chile: una narrativa donde el conocimiento académico permite reducir complejidad y transferirse en prototipos claves que contribuyan a la transformación del país.

4. CONTRIBUCIONES NACIONALES A LA INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO

La innovación se ha consolidado como un motor esencial para el desarrollo económico, social y cultural de los países, posicionándose como un elemento estratégico en la generación de valor público. En el contexto latinoamericano, Chile destaca por ocupar posiciones de liderazgo en el Índice Global de Innovación (GII), superando a la mayoría de las economías de la región gracias a un entramado institucional que articula al Estado, la empresa privada, el sector social y la academia⁸⁰. Esta configuración responde a la visión de que la innovación no es un proceso aislado, sino un sistema complejo de actores que interactúan en un ecosistema abierto y dinámico⁸¹. En este marco, el país ha transitado desde un enfoque centrado en la competitividad hacia uno que también considera la equidad, la sostenibilidad y el bienestar social como dimensiones fundamentales

79 Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented research and innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. European Commission.

80 WIPO (2023). *Global Innovation Index 2023*. World Intellectual Property Organization. Geneva.

81 OECD (2023). *Productivity and inclusive growth: Chile country report*. OECD Publishing. Paris.

del proceso innovador⁸². Es indudable que promover y sustentar la innovación es un motor fundamental para el desarrollo de un país. Es por ello que su impulso no se encuentra liderado únicamente por el Estado. Por el contrario, las diversas iniciativas y esfuerzos por fortalecer la capacidad innovadora son lideradas desde sectores tanto productivos, sociales como gubernamentales. Si bien este sistema de innovación enfrenta desafíos propios dependiendo de cada rol, su avance en la última década por promover y apoyar la innovación en Chile provee importantes aprendizajes para el futuro. Destacan en este sentido las principales agencias públicas de financiamiento a la innovación y la transferencia tecnológica, como son: Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) y la Corporación de Fomento (CORFO), ambas cuentan con décadas de experiencia en programas de I+D+i y en el diseño de una Política nacional de Conocimiento, Tecnología, Ciencia e Innovación. Empresas nacionales e internacionales no se quedan atrás, generando centros de innovación productivos y gerencias internas de innovación para mantenerse a la vanguardia. Un marco relevante a tener en cuenta para aunar y hacer una mayor conexión entre diferentes iniciativas de innovación impulsadas por los diversos actores del ecosistema lo puede aportar la Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el desarrollo de Chile⁸³ y el Reporte de Futuros 2024⁸⁴ que es un orientador de las políticas públicas del país, y también lo puede ser para las universidades, sociedad civil y empresas.

86

Modelos como los *innovation hubs* y los laboratorios de innovación pública han ganado relevancia en países de la OCDE, al potenciar la experimentación, la transferencia tecnológica y la cocreación de soluciones a problemas sociales complejos⁸⁵. Chile no ha sido ajeno a estas transformaciones: instituciones como ANID y CORFO han impulsado instrumentos que van desde el financiamiento competitivo hasta la mentoría y el patentamiento, integrando progresivamente criterios de interés público en sus políticas y programas⁸⁶. A pesar de estos avances, persisten desafíos vinculados a la fragmentación institucional, la baja proporción de instrumentos no financieros y las limitadas capacidades de evaluación de impacto en organizaciones de la sociedad civil⁸⁷. Estos nudos

-
- 82 Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Allen Lane. London.
- 83 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo (CNCTI). (2022). *Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo de Chile - 2022*. Santiago, Chile.
- 84 González, I., Villarroel, K. y Díaz, S. (2024). *Reporte de Futuros - 2024: Cartografías de lo desconocido: Seis fenómenos de transformación global*. CNCTI. Santiago, Chile.
- 85 Davis, J., Fidler, D. & Steele, L. (2023). *Innovation hubs and knowledge ecosystems: Lessons from global practice*. Routledge. London.
- 86 CTI. (2023). *Informe sobre instrumentos de apoyo a la CTI en Chile*.: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Santiago, Chile.
- 87 Irarrázaval, P., Keim, C. y Orta, R. (2024). *Fundaciones y filantropía en Chile: Diagnóstico y oportunidades para la innovación social*. Ediciones UAI. Santiago, Chile.

críticos se observan también en la literatura internacional, donde se subraya la necesidad de avanzar hacia enfoques sistémicos y transdisciplinarios capaces de enfrentar los fenómenos de cambio global, tales como la transición digital, la sustentabilidad planetaria, la fragmentación geopolítica y la desigualdad.

Figura 3. Categorización de actores en el ecosistema de innovación con propósito público



Fuente: Elaboración propia

Instituciones públicas dedicadas a promover innovación como motor de transformación productiva y social en Chile

La **Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID)**, creada el 2019 y dependiente del Ministerio de Ciencia, tiene como propósito promover, fomentar y desarrollar la investigación en Chile en todas las áreas del conocimiento, el desarrollo tecnológico y la innovación de base científico-tecnológica, mediante

diversos concursos que apoyan investigaciones e investigaciones aplicadas en diversas fases de innovación. Un elemento importante en sus instrumentos de apoyo y financiamiento es el avance que ha venido impulsando para distinguir aquellas investigaciones e innovaciones que van más allá del tipo pre-competitivo y consideran un interés público. Gonzalo Herrera⁸⁸ describe que la diferencia de este tipo de I+D es que requiere de agentes “públicos” (no siempre estatales) para hacer posible la materialización de esos impactos. En esta línea, ANID ha incorporado convocatorias específicas para proyectos con impacto en salud, sustentabilidad y bienestar social, fortaleciendo el vínculo entre ciencia y ciudadanía. En este ámbito destaca el FONDEF-Idea.

A nivel de inversión, la Agencia ANID el 2024 asignó transferencias de aproximadamente U\$S400 millones, destinados a proyectos de investigación científica, I+D científica aplicada, innovación, transferencia y divulgación a universidades, centros, plataformas y consorcios científicos tecnológicos, y más recientemente *spin-off* de base científica y tecnológica.

La segunda agencia pública relevante en el fomento de la inversión, innovación y emprendimiento es la **Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)**, que tiene por propósito mejorar la productividad del país y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad. Es un organismo clave para el apoyo técnico y financiamiento de proyectos de carácter competitivo. Cuenta con programas estratégicos como Desafíos Públicos e InnovaChile, que permiten conectar problemáticas sociales con capacidades innovadoras del ecosistema, relevando un interés público ante dichas brechas. En términos organizacionales, en CORFO existen cuatro áreas a cargo de cumplir su propósito: la de innovación, emprendimiento, *start-up* Chile y capacidades tecnológicas; que en conjunto invierten entre 100 y 120 millones de dólares en cofinanciamientos no reembolsables, innovación empresarial y desarrollo emprendedor. Además, cuenta con un Programa de Apoyo al Patentamiento de Invenciones Chilenas en el Extranjero que busca dar apoyo directo a empresas nacionales que requieren proteger invenciones de carácter global en el exterior con el fin de internacionalizarse⁸⁹.

La siguiente figura muestra un diagrama que refleja la complementariedad de los enfoques predominantes de ANID y CORFO, compartiendo foco de acción en dos factores habilitantes: el fortalecimiento y preparación de capital humano y centros especializados en innovación, desarrollo y transferencia tecnológica.

⁸⁸ Herrera, G. (2010). “Investigación para el interés público”. Columna de opinión CONICYT.

⁸⁹ CORFO (2017). *Programa de apoyo al patentamiento de invenciones chilenas en el extranjero*. Corporación de Fomento de la Producción. Santiago, Chile.

Figura 4. Enfoques de innovación



Fuente: José Miguel Benavente (2023), *Presentación corporativa*, CORFO

A estas dos agencias que movilizan el desarrollo de la innovación en Chile, se suma el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), entidad a cargo del patentamiento en Chile. Esta contribuye en la etapa de transferencia, mediante mecanismos de licenciamiento y patentamiento. En apoyo a esta etapa, INAPI ha desarrollado diversos programas de acompañamiento, uno de ellos en la línea de desarrollar mentorías para emprendimientos tecnológicos locales, denominado “INAPI Running”, buscando fortalecer sus competencias en gestión estratégica de propiedad industrial y transferencia tecnológica⁹⁰. Otro programa relevante es el programa “Procesamiento Acelerado de Patentes Verdes” proceso acelerado de tramitación de solicitudes de patentes de invención y de modelos de utilidad, en la medida que correspondan a soluciones técnicas capaces de generar un impacto positivo en el medio ambiente⁹¹.

Como se observa, existen diversos instrumentos públicos que fomentan y apoyan la innovación en Chile. Si se analizan, en su mayoría son instrumentos económicos o financieros, es decir instrumentos que se basan en incentivos positivos pecuniarios para fomentar ciertas actividades⁹². Por el contrario, solo el 7% se asigna a instrumentos “blandos” o regulatorios, es decir, recomendaciones, acuerdos voluntarios, relaciones contractuales y asociaciones públicas y privadas,

90 INAPI – Instituto Nacional de Propiedad Industrial (2022). *Informe anual sobre propiedad intelectual y transferencia tecnológica en Chile*. INAPI. Santiago, Chile.

91 INAPI Noticias. <https://www.inapi.cl/sala-de-prensa/detalle-noticia/inapi-lanza-programa-de-patentes-verdes-que-disminuye-hasta-en-un-tercio-el-tiempo-promedio-de-tramitacion>

92 CTCI (2023). *Informe sobre instrumentos de apoyo a la CTCI en Chile*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Santiago, Chile.

como por ejemplo el Premio Nacional de Innovación⁹³. Esto va en línea con la historia de las políticas de innovación a nivel mundial, donde las transferencias económicas han sido tradicionalmente los instrumentos más utilizados.

Otras dos instituciones públicas que promueven la innovación, pero no se constituyen como agencia son el **Consejo CTCI** y el **Laboratorio de Gobierno**. El primero tiene el rol de elaborar y revisar, desde una mirada sistémica y de largo plazo la Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo; que incluye tanto el análisis prospectivo de las tendencias de desarrollo globales y nacionales, como la formulación de propuestas destinadas a fortalecer y desarrollar el Sistema de CTCI.

Para comprender el rol del Laboratorio de Gobierno como programa central de innovación pública, es necesario situarlo dentro de la Coordinación de Modernización del Estado, estructura dependiente del Ministerio de Hacienda que articula las políticas de transformación e innovación del aparato estatal. La Coordinación está conformada por la Secretaría de Modernización del Estado, la Secretaría de Gobierno Digital y el Laboratorio de Gobierno, que operan de manera articulada bajo una gobernanza común orientada a fortalecer la gestión pública, mejorar los servicios y recuperar la confianza ciudadana en las instituciones. Su propósito es avanzar hacia un Estado moderno, colaborativo y centrado en las personas, promoviendo un modelo de gestión pública basado en la evidencia, la interoperabilidad y la innovación permanente. La Secretaría de Modernización del Estado es la unidad técnica responsable de coordinar e impulsar la Agenda de Modernización del Estado, actuando como secretaría ejecutiva del Comité de Modernización y articulando los esfuerzos interministeriales para la mejora continua de la gestión pública. Su labor abarca la planificación, seguimiento y evaluación de iniciativas transversales, así como la identificación de brechas institucionales y la promoción de reformas orientadas a fortalecer la capacidad estatal. Por su parte, la Secretaría de Gobierno Digital lidera la Estrategia de Transformación Digital del Estado, que busca consolidar una administración pública abierta, interoperable y centrada en las personas. Desde su creación, ha desarrollado estándares y políticas que promueven el uso ético y estratégico de la tecnología, la gestión de datos y la digitalización de los servicios públicos. Su propósito es asegurar que el Estado se adapte a los cambios tecnológicos, fortaleciendo la transparencia, la seguridad y la calidad de la experiencia usuaria en los servicios digitales. El Laboratorio de Gobierno se ha consolidado como el programa central de innovación pública en Chile y uno de los referentes más reconocidos de la región. Fue creado en 2015 con la misión de co-crear soluciones a problemas públicos prioritarios, instalar capacidades

93 CTCI (2023). *Informe sobre instrumentos de apoyo a la CTCI en Chile*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Santiago, Chile.

de innovación en el Estado, medir el desarrollo de dichas capacidades en las instituciones públicas y articular un ecosistema innovador dentro del Estado. Su labor se estructura en tres grandes líneas de acción: medir, transformar y articular.

A través del Índice de Innovación Pública, el Laboratorio mide y desarrolla capacidades institucionales de innovación, generando evidencia para fortalecer el valor público en contextos complejos. Mediante el servicio Ágil, transforma la gestión institucional acompañando a los servicios públicos en la cocreación de soluciones concretas y centradas en las personas. Y, por medio de la Red de Innovadores Públicos, conecta a funcionarias y funcionarios a lo largo del país, descentralizando el conocimiento y formando capacidades a través de la Escuela de Innovación Pública. Durante la última década, el Laboratorio de Gobierno ha sido un punto de encuentro entre creatividad, evidencia y gestión pública, demostrando que la innovación puede ser una herramienta estructural del Estado para mejorar la vida de las personas. Su enfoque de trabajo colaborativo, centrado en las necesidades ciudadanas y en la mejora continua de los servicios públicos, lo posiciona como un elemento central en la construcción de un Estado más cercano, inteligente y confiable.

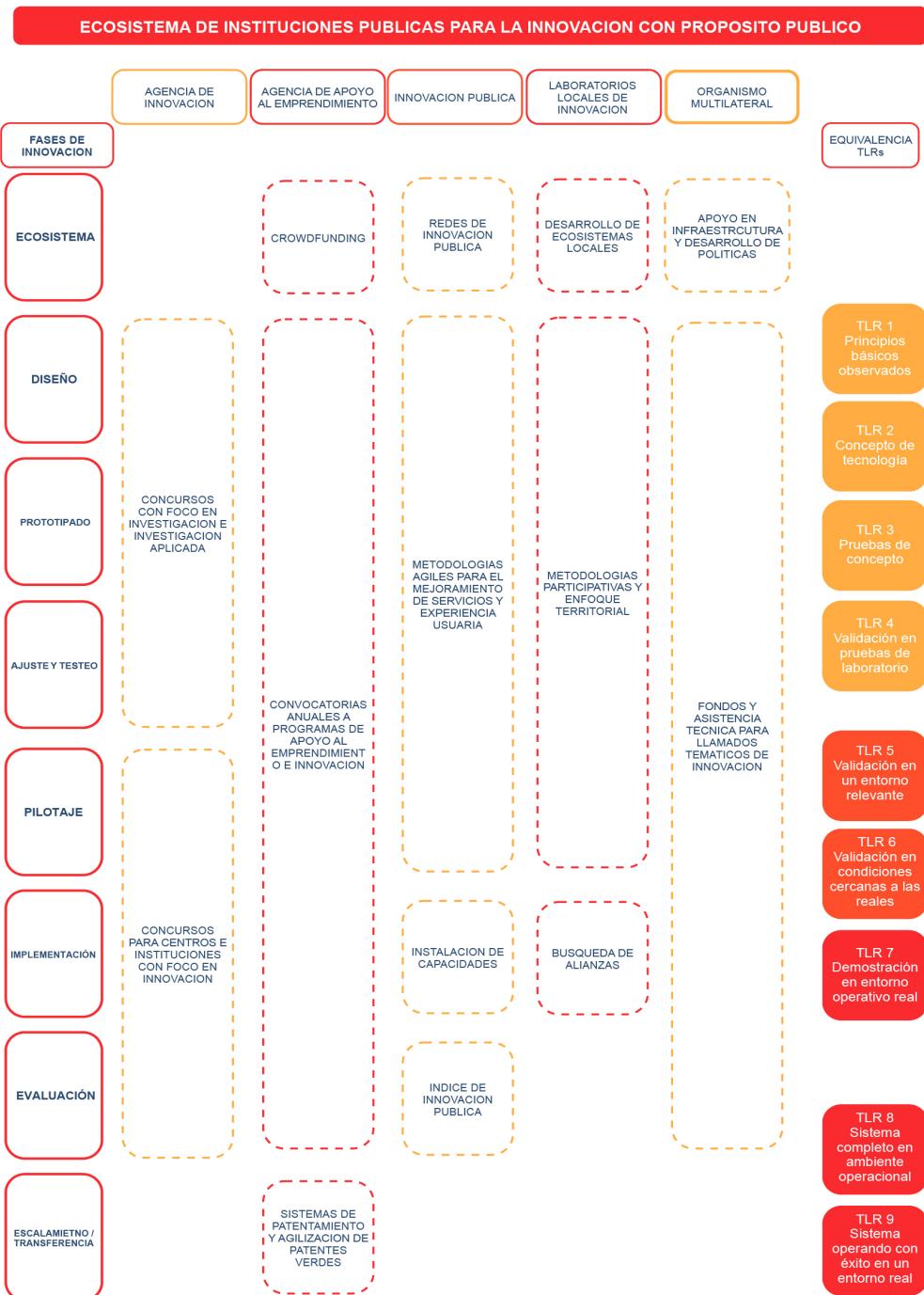
A escalas más locales, los últimos años han nacido y se han consolidado diversos **Laboratorios de innovación locales** que, si bien son heterogéneos en su contenido y gobernanza, se encuentran entre la vocación ciudadana, la regeneración urbana, la innovación pública y el desarrollo económico local⁹⁴. Ejemplos de ellos son el Laboratorio de Gobierno Local de la Universidad del Bío-Bío que constituye un espacio universitario orientado a fortalecer la innovación pública en municipios de la Región del Biobío, como Concepción y Coronel. Su labor se centra en promover la innovación abierta, la participación ciudadana y la mejora en la gestión municipal, impulsando proyectos piloto y herramientas de medición que fomentan capacidades institucionales para la innovación territorial⁹⁵. Por su parte, La Fábrica de Renca representa un referente de innovación social y pública a nivel local. Este centro municipal articula la colaboración entre el gobierno local, la academia y la ciudadanía mediante programas de emprendimiento, fabricación digital y regeneración urbana, convirtiendo un antiguo edificio en un *hub* creativo y comunitario orientado al desarrollo sostenible y participativo del territorio⁹⁶.

94 ICubo (2024). Proyecto Hub Metropolitano. Santiago, Chile.

95 Universidad del Bío-Bío. (2020, 4 de diciembre). “Laboratorio de Gobierno Local UBB fortalece innovación pública en comunas de la Región del Biobío”. *Noticias UBB*. <https://noticias.ubiobio.cl/2020/12/04/laboratorio-de-gobierno-local-ubb-fortalece-innovacion-publica-en-comunas-de-la-region-del-biobio/>

96 La Fábrica de Renca (2024). Nosotros. <https://lafabricaderenca.cl/nosotros/>

Figura 5. Ecosistema de instituciones públicas para la IPP



Fuente: Elaboración propia

Iniciativas del sector privado que potencian agendas colaborativas y economías transformadoras

El sector empresarial se encuentra en un proceso de transición que abre oportunidades relevantes de desarrollo para el país. Esta evolución se refleja en el creciente interés por adoptar nuevas formas de gestión y estrategias orientadas a construir modelos de negocio sostenibles, ya sea mediante la incorporación de políticas de sostenibilidad, la modificación de estatutos corporativos o la consolidación de iniciativas de innovación que avancen en la generación de estrategias de valor compartido. Este cambio no responde únicamente a la presión de marcos regulatorios o a la necesidad de mejorar la reputación corporativa, sino a una transformación más profunda, donde las empresas comienzan a reconocer su papel en la construcción de un futuro económico, social y ambiental más equilibrado. Muchas empresas han fortalecido sus prácticas en sostenibilidad y han incorporado progresivamente reportes y métricas relacionadas. Aun así, estos instrumentos presentan limitaciones en términos de comparabilidad, estandarización y verificación independiente. De igual modo, los efectos negativos sobre los sistemas naturales continúan estando insuficientemente incorporados en los estados financieros, principalmente porque los marcos regulatorios no han exigido esa contabilización. Esto revela que los ajustes realizados hasta ahora, aunque significativos en términos de visibilidad pública, no alcanzan aún el nivel de transformación estructural necesario para responder a los desafíos ambientales y sociales de manera efectiva.

Al mismo tiempo, estas asociaciones enfrentan hoy la exigencia de alinear su acción con compromisos climáticos globales. El *Business Associations Climate Action Guide* (2024)⁹⁷ enfatiza que no basta con que las empresas adopten compromisos individuales de sostenibilidad, pues también deben garantizar que sus asociaciones actúen en coherencia con políticas climáticas basadas en la ciencia. Ello implica respaldar la eliminación gradual de combustibles fósiles, la adopción de energías renovables y la promoción de una transición justa. La pertenencia a asociaciones que se oponen a estas metas expone a las empresas al riesgo de contradicciones estratégicas y acusaciones de *greenwashing*. Por esta razón, compañías líderes han comenzado a auditar y publicar la alineación climática de sus asociaciones —como lo hizo Unilever en 2024—, e incluso han suspendido su membresía en casos donde la discrepancia se mantuvo.

97 Falk, J. et al. (2024). *Business associations climate action guide: How to align business association memberships with positive climate policy engagement*. Exponential Roadmap Initiative; Race to Zero; UN Global Compact Network UK; Climate Action for Associations; We Mean Business Coalition; InfluenceMap; World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

En Chile, este proceso de transición ha generado oportunidades para alinear los intereses empresariales con objetivos de desarrollo sostenible. La creación de la Fundación Acción Empresas⁹⁸ ha sido un actor movilizador en esta dirección, impulsando la incorporación de programas y comités de sostenibilidad en diversas ramas empresariales. A partir de ello, se ha consolidado un discurso que enfatiza la importancia de la colaboración para abordar desafíos sociales y ambientales, superando el enfoque defensivo que caracterizó las relaciones iniciales entre empresas y Estado. Forman parte de esta fundación tanto empresas privadas y públicas como CMPC, EFE (ferrocarriles), Metro y Correos. Es relevante considerar en el ecosistema de innovación con propósito público a otras asociaciones de empresas como SOFOFA y a otras empresas públicas considerando a CODELCO, empresas portuarias, así como también las que son parte de asociaciones internacionales como Pacto Global de las Naciones Unidas a las que pertenecen ENAP, COPEC S.A, BCI, Scotiabank Chile, entre otras.

En esta redefinición de fronteras es posible identificar también un nuevo sector emergente con modelos de organización híbridos, que, adoptando dinámicas empresariales se plantea objetivos y estatutos que orientan las decisiones estratégicas hacia objetivos sociales por sobre las decisiones de maximización de las utilidades⁹⁹ de la organización. En este grupo de empresas están las empresas B¹⁰⁰, que miden sus impactos sociales y ambientales y se comprometen de forma institucional y jurídica a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo. Ejemplos como Ballon Latam¹⁰¹, Mujeres del Pacífico¹⁰² o Late¹⁰³ ilustran cómo esta tendencia se materializa en Chile. Este movimiento también se vincula con las denominadas **Nuevas Economías Transformadoras**, que buscan reconfigurar las bases del sistema económico mediante la promoción de modelos circulares, sociales, verdes, azules, tecnológicos, creativos y plateados entre otros. Estas iniciativas plantean respuestas innovadoras a necesidades básicas y expectativas emergentes¹⁰⁴, contribuyendo a un desarrollo más sostenible y equilibrado.

El sector empresarial se encuentra en un proceso de transición que combina avances concretos con desafíos persistentes. La evolución desde una lógica centrada en la defensa de intereses hacia un enfoque colaborativo y orientado

98 <https://accionempresas.cl/>

99 Escuela de Administración UC (2012). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

100 <https://www.sistemabchile.cl/empresas-b/>

101 <https://balloonlatam.com/>

102 <https://mujeresdelpacifico.org>

103 <https://late.cl/>

104 ICubo (2024). Proyecto Hub Metropolitano. Santiago, Chile.

al bien común abre nuevas oportunidades. Sin embargo, persiste la necesidad de fortalecer el rol de las asociaciones empresariales como instituciones que no solo articulan intereses sectoriales, sino que también facilitan innovación, aseguran coherencia climática y contribuyen a la transformación estructural, haciendo posible consolidar un sector privado capaz de aportar de manera decisiva a un desarrollo económico, social y ambiental sostenible. En este contexto, las empresas adquieren un papel decisivo en la configuración del desarrollo social y productivo del país. Su capacidad para transformar las operaciones tradicionales mediante la integración de innovación, sostenibilidad y tecnología se convierte en un motor clave para la competitividad y el bienestar colectivo. La incorporación de modelos de negocio regenerativos, la adopción de prácticas de economía circular y la inversión en investigación y desarrollo no solo fortalecen la productividad, sino que también promueven una transición hacia un sistema económico más inclusivo y resiliente. Integrar actores privados — como los ejemplos anteriormente mencionados — al modelo CLIPP, es clave para observar(nos) como actores estratégicos del desarrollo sostenible, contribuyendo activamente a la generación de valor público, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental¹⁰⁵.

Iniciativas de la Sociedad Civil que potencian agendas colaborativas para la innovación efectiva

95

El sector social, representado por organizaciones sin fines de lucro, tiene una importancia de larga data en la economía nacional y el desarrollo social bajo las más diversas formas organizacionales, como asociaciones indígenas, cooperativas de trabajo, organizaciones territoriales y comunitarias, además de las múltiples fundaciones y corporaciones existentes en el país¹⁰⁶. Aunque solo constituyen el 9,3% del total de organizaciones de la sociedad civil (OSC), concentran más del 80% de los recursos del sistema¹⁰⁷, lo que las sitúa como instituciones estratégicas para el desarrollo social y cultural. Su expansión ha sido sostenida desde mediados del siglo XX, especialmente tras la Ley 20.500, pero presentan alta volatilidad en su permanencia: un 55% de las fundaciones activas en 2020 dejó de estarlo en 2023¹⁰⁸. Este fenómeno no es exclusivo de Chile: estudios

105 Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*, 89(1–2), Págs. 62-77.

Naciones Unidas. (2023). *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023*. Naciones Unidas. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>

106 Escuela de Administración UC (2012). La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

107 Irarrázaval, P., Keim, C., y Orta, R. (2024). *Fundaciones y filantropía en Chile: Diagnóstico y oportunidades para la innovación social*. Ediciones UAI. Santiago, Chile.

108 Irarrázaval, P., Keim, C., y Orta, R. (2024). *Fundaciones y filantropía en Chile: Diagnóstico y oportunidades para la innovación social*. Ediciones UAI. Santiago, Chile.

comparativos muestran que la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones sociales depende en gran medida de la estabilidad de los marcos regulatorios y de la confianza pública hacia el sector¹⁰⁹. En el plano de la filantropía, estas organizaciones cumplen un papel clave al canalizar recursos privados hacia fines públicos. El Segundo Barómetro de la Filantropía en Chile muestra un crecimiento histórico de las donaciones entre 2018 y 2023, con un alza real de 57,8% y un récord de \$349.654 millones en 2023, impulsado por factores sociales, económicos y legales, como la Ley 21.440¹¹⁰. Sin embargo, la OCDE¹¹¹ advierte que estas tienden a concentrarse en ciertas áreas (educación y salud), lo que plantea desafíos de equidad territorial y de diversificación de agendas.

Para las organizaciones de la sociedad civil la innovación emerge como un eje relevante. Muchas fundaciones han ampliado su accionar hacia ámbitos como ciencia, tecnología, medioambiente, discapacidad y derechos humanos, funcionando como nodos de investigación y transferencia de conocimiento¹¹². Por su parte, el Barómetro de la Filantropía¹¹³ muestra que las organizaciones filantrópicas han comenzado a incorporar prácticas innovadoras en varios niveles: en los mecanismos de financiamiento (como las donaciones recurrentes de individuos o los fondos colaborativos), en la diversificación de actores (con la emergencia de fundaciones comunitarias y familiares) y en los ámbitos temáticos que reciben apoyo. Esta capacidad de experimentar con nuevas formas de actuar refuerza el rol de la filantropía como un espacio de aprendizaje institucional y social, que permite pilotear iniciativas, asumir riesgos y abrir caminos que el sector público o privado tradicional no siempre están en condiciones de recorrer. En este sentido, autores como Anheier (2018) destacan que la filantropía contemporánea no solo financia proyectos, sino que funciona como un laboratorio de innovación social.

Desde la perspectiva del valor público, las fundaciones tienen la capacidad de convertir aportes privados en bienes colectivos, cohesionando a la sociedad y

-
- 109 OECD (2021). *Private Philanthropy for Development: Data for Action*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3e2c706e-en>
- 110 González Carmona, E., y Olivares Moya, D. (2024). *Segundo Barómetro de Filantropía en Chile: tendencias e índice de desarrollo (Barómetro de la Filantropía 2018-2023)*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI). <https://cefis.uai.cl/publicaciones/estudios/>
- 111 Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (2020). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (3rd ed.). Oxford University Press.
- 112 Irarrázaval, P., Keim, C., y Orta, R. (2024). *Fundaciones y filantropía en Chile: Diagnóstico y oportunidades para la innovación social*. Ediciones UAI. Santiago, Chile.
- 113 González Carmona, E., y Olivares Moya, D. (2024). *Segundo Barómetro de Filantropía en Chile: tendencias e índice de desarrollo (Barómetro de la Filantropía 2018-2023)*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI). <https://cefis.uai.cl/publicaciones/estudios/>

legitimando la democracia¹¹⁴. No obstante, persisten desafíos críticos como fortalecer la transparencia, reducir la centralización, robustecer las capacidades institucionales de las organizaciones receptoras y consolidar esquemas de gobernanza y colaboración multisectorial que permitan transformar los recursos en impactos sostenibles y duraderos¹¹⁵. En la misma línea, se ha planteado que la filantropía del siglo XXI debe orientarse hacia modelos de *accountability* ampliada, que no solo midan el uso eficiente de los recursos, sino también su contribución a la justicia social y a la cohesión democrática¹¹⁶. En particular, las organizaciones de la sociedad deben avanzar en la incorporación de mecanismos más robustos para la medición de calidad e impacto de sus acciones, tanto para rendir cuentas por el uso de recursos públicos y privados, como para demostrar su contribución efectiva a los resultados de políticas sociales. Aunque ha habido avances en transparencia y rendición de cuentas, especialmente en el marco de licitaciones estatales, aún no existe una práctica extendida de evaluaciones sistemáticas de impacto, incluso en proyectos de creación propia. Esta asimetría de información sobre la calidad de procesos y resultados afecta la legitimidad de estas organizaciones, aún más en un contexto reciente marcado por casos de malversación de fondos públicos, que han dañado su reputación frente a la opinión pública. Relegitimar su rol en la sociedad pasa por fortalecer sus capacidades técnicas, éticas y comunicacionales para demostrar con evidencia su aporte, particularmente en territorios y problemáticas donde el Estado no llega de manera efectiva.

Entre las fundaciones referentes para avanzar en innovaciones con propósito público es posible destacar a las siguientes:

Fundación Anglo American: Fundación empresarial que tiene como propósito mejorar la vida de las personas impulsando el desarrollo humano en comunidades vulnerables, mediante la educación, el fortalecimiento de capacidades y la mejora de infraestructura comunitaria. Destaca su Programa Meso Innova, orientado a promover la innovación sistémica para la transformación educativa y al fortalecimiento del rol de los SLEP en la generación de iniciativas innovadoras¹¹⁷, el desarrollo de liderazgos educativos y la implementación de proyectos de alto impacto. Este proyecto se desarrolla

-
- 114 González Carmona, E. y Olivares Moya, D. (2024). *Segundo Barómetro de Filantropía en Chile: tendencias e índice de desarrollo (Barómetro de la Filantropía 2018-2023)*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI). <https://cefis.uai.cl/publicaciones/estudios/>.
- 115 Irarrázaval, P., Keim, C., y Orta, R. (2024). *Fundaciones y filantropía en Chile: Diagnóstico y oportunidades para la innovación social*. Ediciones UAI. Santiago, Chile.
- 116 Eikenberry, A. M., & Mirabella, R. M. (2018). “Extreme philanthropy: Philanthro-capitalism, effective altruism, and the discourse of neoliberalism”. *Political Science & Politics*, 51(1), Págs. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1049096517001785>
- 117 Anglo American Chile (2025). *Fundación Anglo American*. <https://chile.angloamerican.com/es-es/fundacion>

en alianza con el Ministerio de Educación chileno, UNESCO, la Dirección de Educación Pública, SUMMA, la Embajada de Finlandia, empresas como Latam e Innomatics y CLIPP.

Fundación Chile¹¹⁸: Tiene por misión impulsar la transformación de Chile hacia el desarrollo sostenible, potenciando y habilitando distintos sectores productivos, como la industria acuícola, el sector agroindustrial, el movimiento hacia energías renovables, entre otros.

Fundación Larrain Vial¹¹⁹: Busca contribuir a la comunidad a través de la entrega de asesoría, redes y financiamiento a organizaciones sin fines de lucro en proyectos educativos.

Fundación Mustakis¹²⁰: Fundación filantrópica que cuenta con programas e iniciativas de aprendizaje, entrega fondos, becas y apoyo a emprendimientos e innovaciones sociales. Busca construir alianzas estratégicas de largo aliento para multiplicar su alcance.

Fundación Angelini¹²¹: Financia iniciativas, genera alianzas y evidencias. Busca mejorar la educación en contextos de vulnerabilidad. Participa en una red de inversión llamada Misión Multiplica.

Fundación Colunga¹²²: Financia y acompaña proyectos de organizaciones de la sociedad civil que desarrollan proyectos innovadores en etapa de crecimiento. Su objetivo es contribuir al fortalecimiento de estas iniciativas mediante la generación de evidencia, el apoyo a su sostenibilidad financiera y la mejora de su efectividad. Han desarrollado el Observatorio Niñez, integra evidencia de distintas fuentes para generar reportes sobre la situación de la infancia en Chile y aportar al diseño de políticas públicas.

Fundación para la Superación de la Pobreza¹²³: Busca promover mayores grados de equidad en el país, con el propósito de contribuir al desarrollo humano sustentable de las personas que hoy viven en situación de pobreza y exclusión social. Durante más de 30 años ha impulsado importantes innovaciones en la forma de comprender y abordar la pobreza, junto con propuestas de implementación a través de diversos programas, como Servicio País y Pobre el que no cambie de mirada.

118 Fundación Chile (2025). *Impulsando el desarrollo sostenible de Chile*. <https://fch.cl/>

119 Fundación Larrain Vial (2025). *Fundación Larrain Vial*. <https://www.fundacionlarrainvial.com/>

120 Fundación Mustakis (2025). *Fundación Mustakis*. <https://www.fundacionmustakis.org>

121 Fundación Angelini (2025). *Fundación Angelini*. <https://www.fundacionangelini.cl/>

122 Fundación Colunga (2025). *Fundación Colunga*. <https://www.fundacioncolunga.org/>

123 Fundación Superación de la Pobreza – Servicio País (s.f.). *Fundación Superación de la Pobreza – Servicio País*. <https://superacionpobreza.cl/>

Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS)¹²⁴: Red de organizaciones de la sociedad civil que promueve la colaboración como herramienta para construir un país más justo, solidario y sostenible. Articula a las organizaciones participantes mediante la creación de espacios de encuentro, y fortalece su gestión y participación a través de diferentes áreas de trabajo, como incidencia, transparencia y alianzas.

Fundación Proyecto Propio¹²⁵: Promueve el protagonismo y la participación de las personas y sus comunidades, fomentando el desarrollo de habilidades sociales que les permitan aprovechar las oportunidades de su entorno. A través de la formulación de proyectos económicamente viables, busca contribuir a la superación autónoma de su condición de pobreza.

Corporación Opción¹²⁶: Organización privada sin fines de lucro que protege y defiende los derechos de los niños, niñas y adolescentes y promueve el ejercicio de su ciudadanía, a través de atención directa en centros especializados y el diseño de propuestas innovadoras en el ámbito de las políticas públicas. Trabaja para contribuir a la plena implementación de la Convención Sobre Derechos del Niño.

Iniciativas de universidades nacionales que conectan producción científica con innovación

99

El sector académico, representado por universidades, institutos y centros de investigación, ha tenido tradicionalmente como misión la docencia y la producción de conocimiento. En las últimas décadas, sin embargo, se ha reconocido con mayor fuerza una “tercera misión”: la transferencia de resultados y la vinculación activa con el entorno social, productivo y estatal. Este giro plantea a las instituciones de educación superior no solo como espacios de formación e investigación, sino también como actores capaces de generar innovaciones con propósito público que respondan a desafíos colectivos. En este marco, distintas universidades han desarrollado espacios y metodologías propias para apoyar la innovación. Ejemplos relevantes son el Laboratorio de Innovación Pública (LIP) de la Pontificia Universidad Católica de Chile, orientado a diseñar y testear soluciones para problemas públicos, y el GobLab de la Universidad Adolfo Ibáñez, que instala capacidades vinculadas a la ciencia de datos y las tecnologías de la información en el sector público. No obstante, el sector académico enfrenta desafíos relevantes: la fragmentación disciplinar, las dificultades para articularse

124 Comunidad Org (2025). *Comunidad Org*. <https://comunidad-org.cl/>

125 Fundación Proyecto Propio (2025). *Tu proyecto es nuestro propósito*. <https://www.proyectopropio.cl/>

126 Corporación Opción (2025). *Por los derechos de niñas y niños*. <https://opcion.cl/>

con actores externos y la limitada capacidad para evaluar el impacto social de sus innovaciones. Estos nudos críticos pueden afectar la legitimidad de su rol innovador y limitar su aporte al desarrollo nacional. Relegitimar la contribución de la academia pasa, entonces, por fortalecer sus capacidades de transferencia, su gobernanza ética y su vocación de articulación con el Estado, la industria y la sociedad civil, de modo de consolidarse como un puente confiable entre la producción de conocimiento y las necesidades sociales. El Centro de Innovación UC Anacleto Angelini¹²⁷ apoya a los emprendedores en todas las etapas, desde la idea inicial hasta la escalabilidad, y fomenta la conexión entre startups y empresas para impulsar el valor compartido. El Centro Internacional en Tecnologías Asistidas Avanzadas (CITAA) de la Universidad de La Frontera, ubicado en la Región de La Araucanía, es un referente nacional en la vinculación entre investigación científica e innovación tecnológica. Su propósito es desarrollar soluciones que mejoren la calidad de vida de personas con discapacidad, mediante la integración de conocimientos provenientes de la ingeniería, la salud y las ciencias sociales. El CITAA impulsa proyectos de alto impacto, como el diseño de prótesis biónicas, sistemas de robótica social y tecnologías cognitivas, promoviendo la transferencia de conocimiento desde el ámbito académico hacia la sociedad¹²⁸.

Es evidente que existe una diversidad de contribuciones desde todos los sectores del país. Iniciativas que, además, buscan alcanzar objetivos mixtos involucrando a distintos actores en su gobernanza para llegar a ellos¹²⁹. Por lo mismo, a la hora de proyectar cualquier política pública o espacio articulador para la innovación con propósito público pareciera ser relevante favorecer a estas iniciativas, ya sea agrupadas o bien potenciando los distintos subgrupos que emergen en su colaboración¹³⁰. Esto, desde una perspectiva transdisciplinaria, constituye una compleja red de nodos y de interacciones entre ellos, cuyas actividades, con distintos propósitos e intereses, y entrelazadas entre sí, potencian la creación, intercambio y transferencia de conocimiento en su interior¹³¹.

-
- 127 Centro de Innovación UC (2015). *Centro de Innovación UC Anacleto Angelini*. <https://www.centrodeinnovacion.uc.cl>
- 128 Universidad de La Frontera (2023, 18 de julio). “Facultad de Ingeniería y Ciencias UFRO inaugura Centro Internacional en Tecnologías Asistivas”. *UFRO noticias*. <https://www.ufro.cl/noticias/facultad-de-ingineria-y-ciencias-ufro-inaugura-centro-internacional-en-tecnologias-asistivas/>
- 129 Escuela de Administración UC (2012). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- 130 Escuela de Administración UC (2012). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- 131 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Santiago, Chile.

Este marco es relevante para el CLIPP, dado que permite dialogar con estos desafíos de desarrollo, así como contribuir desde sus líneas de investigación hacia ellos, y también a los objetivos de desarrollo sostenible a los que están asociados dichos desafíos. La conciencia sobre el papel que las instituciones de educación superior (IES) pueden o deben desempeñar en sus misiones de educación, investigación y colaboración; y en particular para abordar grandes transformaciones, ha aumentado significativamente, tanto dentro de las propias IES como en sus ecosistemas más amplios¹³². Muchas IES latinoamericanas están ahora en transición hacia nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, conectando su investigación a las necesidades de sus ecosistemas, desempeñando un papel más activo en sus propias comunidades y redes. De hecho, las IES emprendedoras e innovadoras se han convertido en socios importantes para los responsables de políticas y otros interesados en ayudar a lograr una respuesta y recuperación rápidas y equitativas¹³³.

5. LA UNIVERSIDAD DE CHILE COMO UNIVERSIDAD DE FRONTERA

Como se expuso en las secciones previas, innovar con propósito público implica ampliar la noción de innovación más allá del mercado, inscribiéndose en la misión estatal y en la memoria de expectativas no cumplidas. La Universidad de Chile encarna este horizonte articulando cuatro dimensiones inseparables: investigación, creación artística, formación e innovación que, en su conjunto, configuran un modelo orientado a la generación de valor público.

Investigación

La Universidad de Chile, en tanto institución estatal y pública, ha inscrito en su historia un compromiso ineludible con la producción de conocimiento al servicio del país, representando el 30% de la investigación nacional. Este compromiso no puede reducirse a la acumulación de publicaciones o indicadores, sino que debe leerse como una práctica de memoria crítica: un proceso que recuerda apasionadamente las expectativas no cumplidas de la sociedad chilena y que, al hacerlo, busca abrir futuros posibles. La innovación surge de la “destrucción creativa”¹³⁴, que disuelve formas establecidas para generar nuevas combinaciones capaces de dinamizar procesos sociales y económicos. En el caso de la investigación universitaria, esta dinámica creadora se traduce en un quehacer

132 OECD (2022). *The role of universities in regional innovation ecosystems*. OECD Publishing. Paris.

133 OECD. (2022). *The role of universities in regional innovation ecosystems*. OECD Publishing. Paris.

134 Schumpeter, J. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot. Leipzig.

orientado no solo a la economía, sino también a las dimensiones sociales, culturales y políticas de la vida colectiva.

La Política de Investigación, Creación Artística e Innovación (ICAI) aprobada en 2022 se hace eco de esta visión al afirmar que la investigación universitaria debe nutrirse de las necesidades sociales y proyectarse hacia la construcción de valor público¹³⁵. Del mismo modo, el Plan Estratégico Institucional 2017–2026 sitúa a la Universidad como “una universidad de frontera”, es decir, una institución llamada a traspasar los límites del conocimiento existente para fortalecer la democracia, el desarrollo sostenible y el progreso social y cultural del país¹³⁶.

Este horizonte se sostiene en una infraestructura robusta y diversa: 16 facultades, 3 institutos, un Hospital Clínico, más de 42 programas de doctorado y 124 de magíster, y un cuerpo académico que supera los 1.450 investigadores e investigadoras¹³⁷. Estas cifras no constituyen solo un inventario institucional, sino representan la densidad histórica de un proyecto estatal que entiende la investigación como patrimonio público y como deber republicano. En esa magnitud se despliega una potencia singular: articular conocimientos heterogéneos para enfrentar problemas que, en su complejidad, desbordan cualquier disciplina aislada. Destaca en el contexto de la investigación, la adjudicación del concurso del Ministerio de Ciencia, para el financiamiento estructural de I+D+i de universidades que tienen como fin transformar el conocimiento en un bien público. Con este fin la Universidad de Chile busca avanzar en sus fortalezas y superar sus debilidades en 7 dimensiones, como se muestran en el cuadro: Gobernanza y gestión, infraestructura, en materia de posgrados, en las líneas de investigación, en colaboración internacional, participación e incidencia en la esfera pública.

135 Universidad de Chile (2022). *Política de Investigación, Creación Artística e Innovación (ICAI)*. Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo. Santiago, Chile.

136 Universidad de Chile (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017–2026*. Santiago, Chile.

137 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIE) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.

Figura 6. Fortalezas y brechas de la Universidad en el ámbito de la investigación



Fuente: Universidad de Chile. Informe FIU (2024)

Respecto a estos desafíos de la Universidad, el CLIPP se ha propuesto contribuir activamente con el avanzar en un modelo de transferencia orientado por el propósito público, permitiendo que las investigaciones desarrolladas en la universidad, alineadas con las transformaciones que requiere Chile, logren quedar disponibles, sean transferidas y adoptadas por instituciones, organizaciones y a los territorios que las requieran (ver capítulo 4).

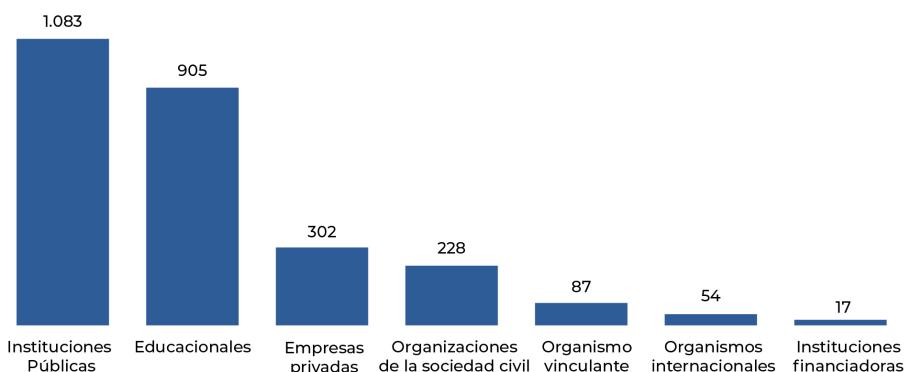
Los 23 Centros de Excelencia en Investigación Asociativa y las 19 redes inter y transdisciplinarias son expresión concreta de este mandato. Experiencias como el Programa Transdisciplinario en Medio Ambiente (PROMA), el Programa de Reducción de Riesgos y Desastres (CITRID), la Red de Pobreza Energética (RedPE) o la RedEN sobre envejecimiento muestran cómo la investigación se organiza como una trama de saberes que conecta laboratorios, territorios y comunidades. Estas redes encarnan lo que, como bien señalamos antes, Weber llamó la “jaula de hierro” de la racionalidad técnica: estructuras que, sin un trabajo transdisciplinario deliberado, tienden a encerrar a la sociedad en procedimientos sin horizonte¹³⁸. La Universidad, al abrir las a la colaboración con actores sociales, genera resquicios de libertad y nuevas posibilidades de acción pública. Tal como señala la Declaración de Viena (2011) sobre los tópicos más

138 Weber, M. (1987). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

relevantes en innovación, los sistemas contemporáneos requieren precisamente de estas combinaciones transdisciplinarias para producir conocimientos a la altura de los desafíos del siglo XXI¹³⁹.

Como se observa en la figura 7, la capacidad transdisciplinaria de la Universidad de Chile se expresa también en la densidad de sus colaboraciones externas. Entre 2018 y 2024 se registró un número creciente de iniciativas desarrolladas junto a instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil, empresas y organismos internacionales, lo que evidencia que las redes universitarias no solo articulan saberes internos, sino que también se proyectan hacia un ecosistema ampliado de innovación con propósito público. Tal como advierte la OMPI, la colaboración internacional en ciencia ha aumentado de manera significativa, las colaboraciones científicas en las que participan dos o más investigadores que viven en distintos países creció del 15 % en 1998 al 26 % en 2017, sin embargo, en términos de patentes, la colaboración internacional no ha progresado significativamente¹⁴⁰.

Figura 7. Número de iniciativas con colaboraciones externas, desglosadas por tipo de institución u organización



Fuente: Universidad de Chile (2025). *Informe FIU*.

139 Vienna Declaration (2011). "The Most Relevant Topics in Innovation Research". Conference *Challenge Innovation*.

140 WIPO (2019). Global Innovation Index 2019. World Intellectual Property Organization. Geneva.

En esta línea, el proceso #PúblicaParaLaRepública (2024) constituyó un momento de autoobservación institucional. Más de 120 académicas y académicos se reunieron para discutir la relación entre investigación y políticas públicas, no solo visibilizando experiencias dispersas, sino proponiendo mecanismos concretos para fortalecer la interfaz ciencia–política¹⁴¹. Este ejercicio encarna lo que Mazzucato ha denominado una innovación orientada por misiones: la investigación se convierte en dispositivo de cocreación entre universidad, Estado y sociedad civil, donde el valor no se mide en retornos inmediatos, sino en su capacidad de transformar estructuras y orientar la acción colectiva hacia fines públicos¹⁴².

A ello se suma la instalación de capacidades prospectivas mediante la iniciativa #UChileParaElFuturo, que abre un nuevo campo para la investigación universitaria. Pensar el futuro no es un lujo, sino una necesidad estratégica en un entorno de incertidumbres críticas. Incorporar la anticipación como herramienta de investigación significa que la Universidad no solo produce conocimiento sobre el presente, sino que también se atreve a ensayar escenarios de transformación social y política. Habermas recordaba que la teoría se realiza en su vínculo con la praxis: el conocimiento no se agota en describir el mundo, sino que se convierte en una acción orientada al entendimiento y la transformación de la vida social. Esta perspectiva conecta también con los llamados internacionales de la OCDE y de la UNESCO, que han enfatizado que sin una inversión sostenida en investigación y desarrollo (al menos un 2,5 % del PIB, frente al 0,34 % actual de Chile), resulta imposible enfrentar los desafíos sistémicos de la era contemporánea¹⁴³.

En definitiva, la investigación en la Universidad de Chile se configura como una práctica que combina excelencia académica con responsabilidad estatal. Sus cifras institucionales, lejos de ser un simple capital acumulado, constituyen huellas de una misión histórica: articular el saber científico, artístico y humanista con las necesidades de los territorios y con los desafíos del Estado. En un contexto de policrisis, la investigación no puede limitarse a ser un inventario de capacidades; debe asumirse como memoria crítica y anticipatoria, orientada a innovar con propósito público. Solo así la Universidad de Chile puede consolidarse como el actor singular que su carácter estatal le exige ser: un puente entre conocimiento

141 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.

142 Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Madrid.

143 OECD (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris.

y sociedad, entre pasado y futuro, entre la promesa incumplida y la posibilidad de un porvenir compartido.

Este mismo impulso por entrelazar saberes y territorios no se agota en la lógica científico-técnica. En la Universidad de Chile, la imaginación estética opera como un segundo motor del conocimiento: la creación artística, lejos de ser un adorno, amplía el campo de lo pensable y habilita nuevas formas de intervención pública.

Creación Artística

Sobre esta base, la creación artística ocupa un lugar singular en la Universidad de Chile, no solo como dimensión autónoma de producción cultural, sino como una de las claves para expandir el horizonte de la innovación con propósito público. Como se argumentó al inicio de este capítulo, innovar supone recordar apasionadamente expectativas no cumplidas y abrir posibilidades de futuro. La creación artística es, en este sentido, un dispositivo privilegiado: opera como memoria estética de lo que aún no ha sido, y como anticipación sensible de lo que puede llegar a ser. De allí que la Política de Investigación, Creación Artística e Innovación (ICAI), aprobada en 2022, reconozca al arte como parte constitutiva del proyecto universitario, situándose al mismo nivel que la investigación y la innovación tecnológica¹⁴⁴.

106

Este reconocimiento no se ha quedado en lo declarativo. El primer Informe del Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) muestra cómo la creación artística ha sido integrada en concursos y mecanismos de financiamiento que permiten a académicas y académicos desarrollar proyectos en música, teatro, danza, artes visuales y literatura, entre otros campos¹⁴⁵. El Reconocimiento a la Innovación UCH, instaurado en 2025, visibiliza esta centralidad al incluir la categoría de Innovación Artística, premiando procesos creativos que, a través de diversos lenguajes estéticos, producen nuevas formas de intervención cultural y generan valor público¹⁴⁶. Estos avances demuestran que la Universidad de Chile entiende el arte no como un accesorio, sino como una práctica innovadora con capacidad de transformar imaginarios, sensibilidades y formas de habitar lo común.

144 Universidad de Chile (2022). *Política de Investigación, Creación Artística e Innovación (ICAI)*.

145 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.

146 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.

Este enfoque se inscribe en un marco internacional donde universidades líderes han situado la creación artística en el centro de sus estrategias de innovación. La University of the Arts London (UAL), en su estrategia 2022–2032, afirma que “el mundo necesita creatividad” y plantea que la misión universitaria consiste en cambiar la sociedad a través del conocimiento y la imaginación artística, abordando desafíos como el cambio climático, la desigualdad y la desinformación¹⁴⁷. De manera similar, la Aalto University en Finlandia ha definido la integración de arte, ciencia, tecnología y negocios como base de su modelo, destacando la creatividad radical y la sostenibilidad como ejes de su estrategia institucional¹⁴⁸. Estos ejemplos confirman que la creación artística constituye hoy una dimensión reconocida globalmente de la innovación universitaria, con capacidad de producir tanto valor cultural como impacto social y económico.

Esta concepción se sostiene en la idea —que ya se planteó de Benjamin— de que el arte tiene la fuerza de despertar el futuro, recomponiendo los fragmentos del pasado para mostrar lo que estaba oculto¹⁴⁹. En la misma línea, Deleuze y Guattari señalaron que el arte no se define por comunicar mensajes, sino por crear perceptos y afectos, formas sensibles irreductibles al conocimiento científico o filosófico, pero igualmente productivas en su capacidad de transformar la experiencia¹⁵⁰. En *Francis Bacon. Lógica de la sensación*, Deleuze subraya que la pintura —y por extensión el arte— produce fuerzas que reorganizan la percepción, provocando una innovación ontológica antes que tecnológica¹⁵¹. Rancière, por su parte, nos recuerda que el arte reconfigura la distribución de lo sensible, es decir, las maneras en que una comunidad ve, escucha y percibe lo común¹⁵². Bajo estas claves, la creación artística en la Universidad de Chile no es solo una forma de expresión, sino un modo de reorganizar las condiciones de posibilidad de la vida social.

Los ejemplos abundan en la práctica universitaria: obras teatrales que dialogan con la memoria histórica y los derechos humanos; proyectos musicales que cruzan tradición y experimentación contemporánea; iniciativas visuales que exploran la relación entre tecnología, cuerpo y territorio; programas de investigación-creación que trabajan junto a comunidades para producir conocimiento

147 University of the Arts London (2022). *UAL Strategy 2022–2032: The World Needs Creativity*. UAL. London.

148 Aalto University (2024). *Strategy 2024: Shaping a Sustainable Future*. Aalto University. Helsinki.

149 Benjamin, W. (2003). “Tesis sobre la filosofía de la historia”. En: *Iluminaciones*. Taurus. Madrid.

150 Deleuze, G. y Guattari, F. (1993). *¿Qué es la filosofía?* Anagrama. Barcelona.

151 Deleuze, G. (2002). *Francis Bacon. Lógica de la sensación*. Arena Libros. Madrid.

152 Rancière, J. (2014). *El reparto de lo sensible: estética y política*. Prometeo Libros. Buenos Aires.

situado. Estas experiencias muestran que la creación artística, en su diversidad de lenguajes, actúa como un laboratorio vivo de innovación social y cultural. Cuando la universidad imagina, también educa: las prácticas estéticas devienen pedagogías de la innovación, expandiendo capacidades críticas y colaborativas que la formación sistematiza y proyecta.

Formación

En diálogo con esa imaginación social, la formación universitaria traduce la invención estética y el conocimiento científico en capacidades concretas para actuar en contextos de incertidumbre. La formación en la Universidad de Chile constituye uno de los ejes estratégicos para consolidar una innovación con propósito público. Tal como se discutió en las primeras secciones de este capítulo, la innovación no puede restringirse a la creación de productos o servicios, sino que requiere una transformación cultural y cognitiva que habilite a las personas a pensar y actuar de manera diferente frente a problemas complejos. Esa transformación comienza en los procesos formativos: en la capacidad de educar generaciones que comprendan la ciencia, el arte y las humanidades no solo como campos de especialización, sino como herramientas para producir valor público en escenarios de incertidumbre.

108

La institución ha avanzado en este sentido al instalar dispositivos de formación que cruzan disciplinas y que buscan preparar a estudiantes para un mundo en el que la complejidad no admite respuestas unidimensionales. Entre ellos destaca la Certificación Complementaria en Innovación (CCInnova), desarrollada en colaboración con la Dirección de Pregrado, que ofrece a estudiantes de diversas carreras una trayectoria formativa transversal en innovación¹⁵³. Esta certificación no es un complemento marginal: expresa un cambio cultural en el modo en que la Universidad concibe la enseñanza, desplazando el énfasis desde la transmisión de contenidos hacia la creación de capacidades para innovar en condiciones de riesgo e incertidumbre. El interés estudiantil en la innovación no se concentra en un grupo reducido, sino que se expande progresivamente a distintas facultades y programas. Este crecimiento confirma lo señalado por la UNESCO en su Informe de Ciencia: que los sistemas de educación superior que logran integrar la innovación en sus planes de estudio contribuyen a preparar sociedades más resilientes y capaces de responder a crisis sistémicas¹⁵⁴. Así, la Universidad de Chile se sitúa en sintonía con una agenda internacional que

153 Universidad de Chile (2024). "Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i". *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.

154 Schneegans, S., Straza, T. & Lewis, J. (Eds) (2021). *UNESCO Science Report: The Race Against Time for Smarter Development*. UNESCO Publishing. París.

entiende la formación universitaria como un pilar de la sostenibilidad democrática y del desarrollo inclusivo.

La formación no se limita a los cursos formales. Eventos como el Encuentro de Innovación UChile han creado espacios de aprendizaje experiencial donde la comunidad universitaria se conecta con actores públicos, privados y sociales para reflexionar sobre tendencias y visibilizar proyectos¹⁵⁵. Estos encuentros permiten al estudiantado vivir la innovación no solo como teoría, sino como práctica situada en el territorio. En este sentido, se alinea con lo que la OCDE ha señalado respecto de la importancia de “aprender a innovar innovando”, fomentando experiencias educativas donde la creatividad y la colaboración se desarrollen en contextos reales y no en simulaciones abstractas¹⁵⁶.

Asimismo, la Red de Innovación UCH y su vínculo con redes nacionales e internacionales (como la Red de Innovación del CUECH o la EPIC-Network) permiten que la formación se entienda como un proceso en red. El aprendizaje ocurre en contacto con experiencias de otras universidades estatales chilenas, pero también con referentes internacionales que enriquecen la perspectiva local. Como muestra el *Global Education Monitoring Report*¹⁵⁷, las universidades que consolidan redes de colaboración en torno a la innovación incrementan no solo la pertinencia de sus programas, sino también su impacto en políticas públicas y sociales¹⁵⁸.

La formación en innovación también puede interpretarse, retomando lo planteado por Habermas, como un proceso comunicativo orientado al entendimiento: un espacio donde los sujetos aprenden a deliberar, a cooperar y a construir significados comunes frente a desafíos compartidos. Al instalar cursos, certificaciones y encuentros que fomentan la interdisciplinariedad y la colaboración social, la Universidad de Chile no solo transmite conocimiento, sino que cultiva una cultura institucional que habilita la apropiación de la innovación como práctica colectiva¹⁵⁹.

Esta cultura compartida de aprendizaje y colaboración es la antesala de un ecosistema innovador que no separa técnica y sociedad, sino que las articula en la búsqueda de valor público.

155 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.

156 OECD (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. Paris.

157 UNESCO (2024). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: Tecnología en la educación, ¿Una herramienta en los términos de quién?* UNESCO. Paris.

158 UNESCO (2024). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: Tecnología en la educación, ¿Una herramienta en los términos de quién?* UNESCO. París.

159 Habermas, J. (2002). *Verdad y justificación*. Editorial Trotta. Madrid.

Innovación

Desde esa base investigativa, estética y formativa, la innovación emerge como síntesis operativa y responsabilidad histórica: una práctica orientada a fines públicos que reorganiza capacidades, recursos y alianzas. La innovación en la Universidad de Chile no puede ser entendida únicamente como un instrumento para la competitividad ni como un dispositivo subordinado al mercado. Este compromiso se ha traducido en transformaciones institucionales significativas. El rediseño de la Dirección de Innovación (DI+) de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo marcó un punto de inflexión al ampliar la mirada más allá de la gestión de propiedad intelectual y licenciamiento. La nueva estructura incorpora dos subdirecciones —Innovación Tecnológica e Innovación Social y Pública (SISP)— junto con la Unidad de Transdisciplina, Redes e Interfaz, permitiendo que la innovación emerja desde todas las áreas del conocimiento¹⁶⁰. La transdisciplina, aquí, no es solo un recurso discursivo, sino una forma de producir conocimiento que rompe con la dicotomía clásica entre innovación tecnológica e innovación social, abriendo espacio a prácticas híbridas donde las ciencias, las artes y las humanidades dialogan con la política y la sociedad civil¹⁶¹.

El fortalecimiento de esta institucionalidad se ha acompañado de la creación de mecanismos concursables de innovación, financiados con presupuesto corriente por un total de \$440.000.000. Estos incluyen: (1) el concurso de Validación Tecnológica (CVT-UCH); (2) los Dispositivos para la promoción del quehacer interdisciplinario y transdisciplinario; (3) las Redes, núcleos e iniciativas de colaboración académica transdisciplinaria; y (4) los Desafíos Públicos UCH: Innovación para mejores políticas públicas¹⁶². Que estos instrumentos cuenten con financiamiento regular constituye un hito hacia la institucionalización de la innovación: deja de ser un proyecto puntual para convertirse en parte de la vida cotidiana universitaria¹⁶³. Como señala la UNESCO en su *Science Report 2021*, reconocer la pluralidad de las formas de innovar es un paso esencial para construir sociedades sostenibles y democráticas¹⁶⁴.

-
- 160 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.
- 161 Urquiza, A. et al. (2019). *Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos*. Universidad de Chile.
- 162 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.
- 163 Universidad de Chile (2024). “Informe Técnico N°1 Levantamiento de línea base y brechas de capacidades institucionales en I+D+i”. *Programa de Financiamiento Estructural I+D+i (FIU) Etapa 1 - 2024-2025*. Santiago, Chile.
- 164 UNESCO (2021). *UNESCO Science Report: The Race Against Time for Smarter Development*. S. Schneegans, T. Straza and J. Lewis (eds). UNESCO Publishing. Paris.

La innovación con propósito público también se expresa en la construcción de redes. La Red de Innovación UCH articula a unidades académicas y direcciones de investigación internas, mientras que la Red de Innovación del CUECH coordina los esfuerzos de las 18 universidades estatales de Chile, consolidando un espacio colectivo de intercambio y aprendizaje. A nivel internacional, la Universidad participa en instancias como EPIC-Network, la Aspen Network y Santander X, ampliando la conversación sobre cómo vincular innovación, misión pública y sostenibilidad. Estas redes materializan lo que Mazzucato denomina innovación orientada por misiones: proyectos colaborativos que no persiguen beneficios privados inmediatos, sino transformaciones de largo plazo con impacto social y ambiental. Más allá de programas y premios, el verdadero aporte de la Universidad de Chile radica en haber expandido la noción misma de innovación. Innovar no se limita a lanzar productos al mercado ni a crear *startups*. En el marco de la policrisis, innovar significa también anticipar escenarios, cuestionar lógicas persistentes y generar alternativas para lo social, lo ambiental y lo político. La innovación en la Universidad de Chile se entiende como un proceso de memoria de futuro: recuerda las fallas sistémicas de la modernidad y, al mismo tiempo, se atreve a imaginar caminos para superarlas.

En este sentido, la instalación de capacidades de anticipación a través de la iniciativa #UChileParaElFuturo constituye un hito. Incorporar la prospectiva en la innovación universitaria significa ensayar lo que Habermas describió como la relación entre teoría y praxis: observar la sociedad no solo para comprenderla, sino para abrir posibilidades de transformación¹⁶⁵. Aquí la innovación no es solo técnica, sino también política: un ejercicio de deliberación sobre los fines colectivos de la investigación, la formación y el conocimiento.

En definitiva, los avances en innovación de la Universidad de Chile muestran que no se trata de un catálogo de programas ni de un conjunto de dispositivos aislados. Lo que emerge es un modelo coherente con su carácter estatal, donde la innovación se expresa en múltiples dimensiones —tecnológica, social, artística, formativa, pública, transdisciplinaria— con un marcado sentido de responsabilidad histórica. En un país donde la inversión en I+D sigue por debajo del 1% del PIB y donde las desigualdades sociales tensionan la cohesión democrática, la Universidad de Chile asume que innovar con propósito público no es una opción estratégica, sino un mandato republicano.

En tiempos de incertidumbre, innovar es, para la Universidad, tanto un gesto político como una poética del porvenir. Político, porque reafirma su rol estatal y su compromiso con la democracia, situando la innovación al servicio del bien común. Poético, porque se atreve a pensar la innovación como memoria anticipatoria,

165 Habermas, J. (2002). *Verdad y justificación*. Trotta. Madrid.

como un semillero de futuros posibles donde convergen el conocimiento científico, la creación artística y la praxis social. En última instancia, innovar en la Universidad de Chile es atreverse a cruzar la calle: abandonar las seguridades de lo establecido para abrirse a lo incierto, llevando consigo la memoria de lo incumplido y el anhelo de un futuro compartido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aalto University (2024). *Strategy 2024: Shaping a Sustainable Future*. Aalto University. Helsinki.
- Barella, J. V., Hoffmann, M. G., Militao, L., & Farias, J. S. (2025). Coproduction, public sector innovation and governance: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Science*, 17(3), 500-522. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2023-0107>
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Bristol University Press.
- Benjamin, W. (2003). “Tesis sobre la filosofía de la historia”. En: *Iluminaciones*. Taurus. Madrid.
- Bogos, T. (2022). “La correlación entre la innovación y los enfoques tradicionales en la evolución del proceso de toma de decisiones de interés público: República de Moldavia, estudio de caso”. *Revista de Filosofía, Sociología y Ciencias Políticas*. DOI: <https://doi.org/10.53783/18572294.22.188.08>
- Brás, G., & Robaina, M. (2025). “Políticas públicas que apoyan la innovación para el desarrollo sostenible”. *Frontiers in Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1465493>
- Cinar, E., Simms, C., Trott, P., & Demircioglu, M. A. (2022). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*, 25(2), 265–292. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, M. (2006). “Innovación disruptiva para el cambio social”. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3-8.
- Coupet, J., & Dickens, A. (2024). “¿Existe una brecha de innovación pública? Evidencia de la transferencia de tecnología”. *Revista de Transferencia de Tecnología*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10096-4>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo (CNCTCI). (2022). *Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo de Chile - 2022*. Santiago, Chile
- CTCI. (2023). *Informe sobre instrumentos de apoyo a la CTCI en Chile*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Santiago, Chile.

Da Silva, A., Emmendoerfer y M. y Silva, M. (2024). *Laboratorios de innovación a la luz del nuevo modelo de servicio público. RAM. Revista de Administración Mackenzie*. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramc240079>

Davis, J., Fidler, D. & Steele, L. (2023). *Innovation hubs and knowledge ecosystems: Lessons from global practice*. Routledge. London.

Deleuze, G. y Guattari, F. (1993). *¿Qué es la filosofía?* Anagrama. Barcelona.

Deleuze, G. (2002). *Francis Bacon. Lógica de la sensación*. Arena Libros. Madrid.

Demircioglu, M. (2023). “Innovación en el sector público: fuentes, beneficios y liderazgo”. *Revista Internacional de Gestión Pública*, 27, 190-220. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2276481>

Demircioglu, M., y Audretsch, D. (2024). *Innovación en el sector público*. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009279277>

Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., & Rocha, D. (Eds.). (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Parque Científico de Innovación Social.

Eikenberry, A. M., & Mirabella, R. M. (2018). “Extreme philanthropy: Philanthrocapitalism, effective altruism, and the discourse of neoliberalism”. *Political Science & Politics*, 51(1), 43–47. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1049096517001785>

Escuela de Administración UC (2012). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Falk, J., Vincent, T., Girma, P., Heppenstall, A., Gogol, D., Collins, E., & Leimer, E. (2024). Business associations climate action guide: *How to align business association memberships with positive climate policy engagement*. Exponential Roadmap Initiative; Race to Zero; UN Global Compact Network UK; Climate Action for Associations; We Mean Business Coalition; InfluenceMap; World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Figenschou, T., Li-Ying, J., Tanner, A., y Bogers, M. (2024). “Innovación abierta en el sector público: una agenda de investigación”. *Technovation*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>

FORA (2010). *New Nature of Innovation. Report to the OECD*. Copenhagen. https://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf

Franz, H. W., Hochgerner, J. & Howaldt, J. (Eds.). (2012). *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Springer.

García-Vega, M., y Vicente-Chirivella, Ó. (2024). “El papel del conocimiento público externo en la capacidad de innovación de las empresas”. *Revista Internacional de Organización Industrial*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103056>

González Carmona, E., y Olivares Moya, D. (2024). *Segundo barómetro de filantropía en Chile: Tendencias, aprendizajes y desafíos*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile.

González, I., Villarroel, K. y Díaz, S. (2024). *Reporte de Futuros - 2024: Cartografías de lo desconocido: Seis fenómenos de transformación global*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. Santiago, Chile.

Granheimer, K., Eriksson, P., & Hedgren, E. (2025). “Resultados y procesos de innovación en la fase de diseño de políticas públicas: Aprendizajes internacionales”. *Journal of Public Innovation*, 8(1), 45-67.

Grant, G. (2024). *Liderazgo en innovación orientado a objetivos para el desarrollo sostenible*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003426691>

Habermas, J. (2002). “Una vez más: la relación entre teoría y práctica”. En: *Verdad y Justificación*. Editorial Trotta. Madrid.

Habermas, J. (2002). *Verdad y justificación*. Editorial Trotta.

Heinelt, H. (2022). “Innovaciones y políticas públicas: Una perspectiva europea.” *Revista Internacional de Políticas Públicas*, 28(3), 11–32.

Herrera, G. (2010, marzo 5). *Investigación para el interés público. CONICYT Opinión*. <https://www.conicyt.cl/>

Howaldt, J., & Kopp, R. (2012). “Shaping social innovation”. En: H.-W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Eds.). *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4>

Howaldt, J., y Domanski, D. (2016). “Innovación social como motor del cambio social”. En: T. Matus y F. Mariñez (Eds.). *Innovación social en América Latina* (pp. 25–41). FLACSO.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2017). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. IAT Press.

INAPI – Instituto Nacional de Propiedad Industrial. (2022). *Informe anual: Propiedad industrial en Chile 2022*. <https://www.inapi.cl/>

Irarrázaval, P., Keim, C., y Orta, R. (2024). *Fundaciones y filantropía en Chile: Diagnóstico y oportunidades estratégicas*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, UAI.

Jablonski, M., y Firszt, D. (2024). “La innovación como herramienta para mejorar la calidad de los servicios públicos”. *Revista internacional de investigación sobre la calidad*. DOI: <https://doi.org/10.24874/ijqr18.03-16>

Jütting, M. (2022). *Crafting Mission-Oriented Innovation Ecosystems: Strategic Levers for Directing Collaborative Innovation Toward the Grand Challenges in IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71. Págs. 12053-12067. DOI:10.1109/TEM.2022.3171735.

Kharazmi, O. y C Dartoomi, S. (2023). “Una revisión bibliográfica sistemática sobre la innovación colaborativa en el sector público”. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36, 602-630. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2266580>

Koomson, S., Azazda, W. N., Mensah, A. O., & Gbadago, F. Y. (2025). “Does innovative behaviour intervene between budgetary participation and performance in the public sector?”, *International Journal of Innovation Science*, 17(4), DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2023-0084>

Kuchina-Musina, D., y Morris, J. (2022). “Comprar innovación: un examen de las asociaciones público-privadas y el proceso de decisión para subcontratar la innovación”. *Política y políticas*. DOI: <https://doi.org/10.1111/polp.12464>

Leelakulthanit, O. (2022). “Innovación con un propósito”. *Revista Internacional de Investigación Avanzada e Innovación*. DOI: <https://doi.org/10.51976/ijari.1022206>

Lidman, L. (2023). “La brecha entre el “por qué” retórico y el ‘qué’ y el ‘cómo’ prácticos de la innovación en el sector público”. *Revista Internacional de Administración Pública*, 47, 748-758. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197175>

Mahardhani, A. (2023). “El papel de las políticas públicas en el fomento de la innovación tecnológica y la sostenibilidad”. *Revista de Administración y Gestión Contemporánea (ADMAN)*. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.22>

Mascarini, S., García, R., y Vonortas, N. (2022). “La relación entre el apoyo público y el grado de novedad de la innovación”. *Revista Innovación y Desarrollo*, 13, 603-619. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2092682>

Matus, T. (2012). “Observar la complejidad: Un desafío a las políticas públicas.” En: H. Cadenas, A. Mascareño y A. Urquiza (Eds.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría: Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea* (Págs. 205–219). RIL Editores. Santiago de Chile.

Matus, T., Kaulino, A., Muñoz, G., & Reininger, T. (2020). “Crisis over crisis: COVID-19 and two innovation deficits in Chile”. *Journal of Social Innovation Studies*, 5(2), 45-63.

Matus, T., Kaulino, A., Cortez-Monroy, F., y San Martín, E. (2017). Contribuciones de la innovación social en el enfrentamiento de la pobreza. En F. Mariñez (Coord.), *Políticas públicas y participación colaborativa* (Págs. 115-154). El Colegio de Jalisco.

- Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: Una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Penguin Random House.
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented research and innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. European Commission.
- Miedzinski, M., Mazzucato, M. & Ekins, P. (2019). *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*. UCL
- Moulert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.
- Moussa, M. et al. (2022). *Innovación y liderazgo en el sector público*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003191131>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. NESTA/The Young Foundation. Londres.
- Naciones Unidas (2023). *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023*. Naciones Unidas. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
- OECD (2019). *Systems approaches to public sector challenges: Working with change*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264307932-en>
- OECD (2023). *Productivity and inclusive growth: Chile country report*. OECD Publishing.
- OECD (2025). *OECD economic surveys: Chile 2025*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- OECD (2021). *Private Philanthropy for Development: Data for Action*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3e2c706e-en>
- OECD (2022). *The role of universities in regional innovation ecosystems*. OECD Publishing.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2019). *Informe mundial sobre la propiedad intelectual 2019: La geografía de la innovación*. OMPI. Ginebra.
- Oliveira-Duarte, L. et al. (2021). “Innovation Ecosystem framework directed to Sustainable Development Goal #17 partnerships implementation”. *Sustainable Development*, 29 (5), Págs. 1018-1036. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2191>.
- Osifo, O. (2025). “Reexaminando los objetivos de la innovación: una perspectiva de creación y mejora del valor público como summum bonum”. *Revista de Ética en Emprendimiento y Tecnología*. DOI: <https://doi.org/10.1108/jeet-01-2025-0001>

- Palumbo, R., Casprini, E., y C. Manesh, M. (2023). *Liberar la innovación abierta en el sector público: una revisión bibliométrica e interpretativa de la literatura. Decisión de gestión*. DOI: <https://doi.org/10.1108/md-12-2022-1745>
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación: Crítica del liberalismo económico*. Ediciones La Piqueta.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). “Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth”. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Pradana, B., Susanto, E., y Kumorotomo, W. (2022). *Ánalisis bibliométrico de la innovación en el sector público. Revista de Ciencias Sociales y Políticas*. DOI: <https://doi.org/10.22146/jsp.69862>
- Rancière, J. (2014). *El reparto de lo sensible: estética y política*. Prometeo Libros. Buenos Aires.
- Rausser, G., Choi, E., y Bayen, A. (2023). “Alianzas público-privadas para fomentar las innovaciones en el espacio exterior”. *Actas de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos de América*, 120. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2222013120>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (2020). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Saragih, J. (2024). “Innovación en el gobierno: estrategias para una prestación eficaz de los servicios públicos”. *Revista Internacional de Investigación Científica y Gestión (IJSRM)*. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijsrm/v12i06.em10>
- Schumpeter, J. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot. Leipzig.
- Sena, A., Thiago, F. y De Vasconcelos, A. (2024). “Cultura de innovación en las organizaciones públicas: una revisión sistemática de la literatura”. *Revista de Investigación de Estudios Futuros: Tendencias y Estrategias*. DOI: <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2024.v16i1.821>
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Sørensen, E., y Torfing, J. (2022). “Las tres órdenes de la innovación pública: implicaciones para la investigación y la práctica”. *Revista nórdica de innovación en el sector público*. DOI: <https://doi.org/10.18261/njips.11.3>
- Srirahayu, D., Ekowati, D. y Sridadi, A. (2023). “Comportamiento laboral innovador en organizaciones públicas: una revisión bibliográfica sistemática”. *Heliyon*, 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Tan, A., Van Dun, D. y Wilderom, C. (2023). “Formación en innovación lean y liderazgo transformacional para la identidad creativa de los empleados y el

comportamiento innovador en el trabajo en una organización de servicio público”. *Revista Internacional de Lean Six Sigma*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlss-06-2022-0126>

Tsamantouridis, K., Bellou, V. y Tsameti, A. (2022). “Innovación en el sector público: perspectivas sobre el diseño de puestos de trabajo que potencia el comportamiento innovador de los funcionarios públicos”. *Revista Internacional de Administración Pública*, 46, 1125-1136. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2076110>

UNESCO (2021) *UNESCO Science Report: The Race Against Time for Smarter Development*. S. Schneegans, T. Straza and J. Lewis (eds). UNESCO Publishing. París.

UNESCO. (2024). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: Tecnología en la educación: ¿Una herramienta en los términos de quién?* UNESCO Publishing. París.

Urquiza, A., Billi, M., Amigo, C., Faúndez, V., Neira, C. I., Henríquez, A., y Sánchez, D. (2019). *Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos*. Universidad de Chile.

Vienna Declaration. (2011). *The most relevant topics in innovation research: Concluding resolution*. European Commission.

Van Biljon, P. (2022). *Innovación para el valor y la misión*. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110711066>

Vyshnivska, B., y Kireitseva, O. (2022). “Peculiaridades de la aplicación de la colaboración público-privada como mecanismo para la implementación de actividades de innovación”. *Revista económica Three Seas*. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-1-5>

Weber, M. (1987). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Wiarda, M. et al. (2023). Public participation in mission-oriented innovation projects. *Technological Forecasting and Social Change* 191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122538>

WIPO. (2023). *Global Innovation Index 2023*. World Intellectual Property Organization. Geneva.

Zai, P. y Lazar, A. (2024). “Innovar a través de la colaboración público-privada”. *Archives of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.14738/abr.1210.17727>

Zheng, X. y Cai, Y. (2022). Transformar los sistemas de innovación en ecosistemas de innovación: el papel de las políticas públicas. *Revista Sostenibilidad* 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14127520>

Zhang, P., Wang, Y., y Gao, J. (2023). “Salida a bolsa e innovación: Evidencia del mercado bursátil ChiNext”. *Revista Análisis económico y política*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.010>

CAPÍTULO 3

CO-LABORATORIO DE INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO

Teresa Matus

Decana Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
teresamatus@uchile.cl

Anahí Urquiza Gómez

Directora de innovación, Universidad de Chile
anahiurquiza@uchile.cl

Claudio Maggi

Gerente de Desarrollo Territorial de CORFO
claudio.maggi@corfo.cl

Gianinna Muñoz

Departamento de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
gianinna.munoz@uchile.cl

Jesús Santoruato

Gestor de Transferencia CLIPP, Universidad de Chile
jesus.santoruato@uchile.cl

Carolina Leiva

Asesora de transferencia CLIPP, Universidad de Chile
carleiva@uchile.cl

La innovación requiere espacios de encuentro donde se crucen saberes diversos, experiencias y capacidades; sin esos espacios compartidos, el cambio se fragmenta y pierde su fuerza transformadora.

—Manuel Castels, *La sociedad red: una visión global.*

Observamos cómo los laboratorios y centros de innovación han emergido en diversos sectores para levantar respuestas más efectivas y colaborativas a los desafíos actuales. Estos espacios funcionan como ámbitos de experimentación controlada, que permiten prototipar y validar soluciones antes de su implementación a gran escala, disminuyendo riesgos y optimizando recursos. El CLIPP busca ir incluso más allá, haciéndose cargo de generar las condiciones

habilitantes para que estas respuestas logren una implementación efectiva a gran escala. Además, instalan una cultura de innovación al incorporar metodologías ágiles, pensamiento de diseño, ciencia abierta de datos y tecnologías emergentes, modernizando la gestión y mejorando la entrega de servicios. Su carácter colaborativo habilita la co-creación, produciendo soluciones más inclusivas, trazables y alineadas con las necesidades efectivas de la población.

Ese es también el espíritu del CLIPP, articular actores del gobierno, la academia, la sociedad civil y el sector privado, para construir y transferir soluciones más integrales e interdisciplinarias. En estos tiempos de policrisis, contar con un Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público no solo resulta conveniente, sino imprescindible.

El Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público (CLIPP) surge desde la Universidad de Chile para visibilizar, conectar y transferir innovaciones que responden con mayor pertinencia y efectividad a las brechas y desafíos de la agenda país, observando el funcionamiento de los sistemas organizacionales y sus formas de regulación, acción y calidad de oferta. El CLIPP interroga cómo diseñar tecnologías, instituciones y alianzas capaces de transformar no solo indicadores, sino vidas concretas y territorios históricamente excluidos de los beneficios del desarrollo. Su misión es mover la frontera de la transferencia tecnológica hacia el valor público, impulsando una innovación que abra posibilidades y habilite resultados improbables, pero necesarios, para cambiar los modos de hacer de las organizaciones, incidir en políticas públicas y reconfigurar sistemas.

Este proceso de transformación requiere de una lógica de innovación precisa, innovar para transformar, es una agenda acuciante si se quiere “llevarle ventaja al mañana y enfrentar los apremiantes problemas mundiales”¹. Para asegurar que la ciencia beneficie realmente a las personas y al planeta y no deje a nadie atrás, es necesario instalar una gobernanza policéntrica², capaz de articular la cooperación entre actores diversos e interdependientes bajo un propósito común; generando un conocimiento profundo de las problemáticas actuales desde una perspectiva transdisciplinaria³. Estas son innovaciones disruptivas, es decir, que para alcanzar un fin cambian la dirección y el contenido de los actuales procesos organizativos mediante la incorporación de tecnología y la producción de conocimiento. Un elemento central consiste en entender que,

1 OECD (2019). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2019*. OECD Publishing.

2 Ostrom, E. (2010). “Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems”. *American Economic Review*, 100(3), 641-672. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>

3 Amigo, C., y Urquiza, A. (2022). “Transdisciplina e Interfaz: dos lados de una misma forma”. En: *Inter- y transdisciplina en la educación superior universitaria*. Núcleo NITES, Universidad de Chile.

aunque la innovación ya esté colocada en la declaración de principios de una entidad, los medios y procedimientos a través de los cuales esta se lograría se han vuelto insuficientes y anacrónicos para conseguirlo, o no tienen la fuerza que podrían tener⁴, requiriendo metodologías que se funden en la efectividad y en la implementación de innovaciones desde su diseño. Profundizaremos sobre estos cinco pilares estratégicos como los elementos fundantes del Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público.

1. UNA GOBERNANZA POLICÉNTRICA

La noción de gobernanza policéntrica emerge como una respuesta teórica y práctica a la complejidad de los sistemas contemporáneos. Elinor Ostrom⁵ la definió como la coexistencia de múltiples centros de decisión autónomos, interdependientes y coordinados mediante reglas compartidas, capaces de generar innovación, aprendizaje y cooperación a través de la diversidad. A diferencia de los modelos jerárquicos o fragmentados, el policentrismo no busca la unificación bajo una autoridad central, sino la articulación dinámica entre incumbentes que operan a distintos niveles y con distintos grados de poder. Es un sistema donde los participantes son capaces de organizar no una, sino múltiples autoridades de gobierno a diferentes escalas⁶, cuyas unidades ejercen independencia relativa para formular y hacer cumplir reglas en sus respectivos ámbitos, aprendiendo unas de otras y combinando conocimiento local con saber científico.

Esta propuesta surge de la constatación de que los problemas públicos —desde el cambio climático hasta la innovación— no se distribuyen linealmente ni pueden resolverse desde un solo punto de control. La gobernanza policéntrica se distingue de la mera descentralización porque implica interacción sostenida entre nodos de decisión que comparten autoridad y responsabilidad bajo un marco normativo común⁷. Es precisamente esa interdependencia —y no la fragmentación— la que habilita su carácter adaptativo.

El trasfondo epistémico de este enfoque dialoga con las teorías de sistemas sociales de Niklas Luhmann, para quien la sociedad moderna no es un todo coordinado desde un centro, sino una red de sistemas autopoéticos que se

-
- 4 Christensen, C. et al. (2006). “Disruptive innovation for social change”. *Harvard Business Review*, 84(12). Págs. 94-101.
- 5 Ostrom, E. (2010). “Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems”. *American Economic Review*, 100(3), 641–672. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>
- 6 Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- 7 Heikkila, T., Villamayor-Tomás, S. y Garrick, D. (2018). “Bringing polycentric systems into focus for environmental governance”. *Environmental Policy and Governance*, 28(4), 207–211. DOI: <https://doi.org/10.1002/eet.1809>

observan e irritan mutuamente. Desde esa mirada, la gobernanza policéntrica puede entenderse como un mecanismo de acoplamiento estructural entre distintos sistemas funcionales —político, científico, económico, jurídico— que, sin perder su clausura operativa, desarrollan formas de cooperación contingente frente a la complejidad ambiental. Tal como señala Luhmann, los sistemas no se integran; se interpenetran⁸, y es en esa interpenetración donde se abre el espacio para la innovación institucional.

La complejidad no se elimina, se gobierna distribuyendo la capacidad de decidir. Desde este punto de vista, la policentralidad no es solo una estructura de gestión, sino una forma de racionalidad política y epistémica. Se trata de sustituir el ideal de control total —propio de la modernidad burocrática— por una lógica de coordinación relacional basada en la comunicación, la confianza y el reconocimiento de la diferencia. En contextos de pluralidad y diferenciación funcional, el poder solo puede legitimarse si se transforma en comunicación⁹. La gobernanza policéntrica, en este sentido, traduce esa idea en una arquitectura institucional donde la legitimidad no se impone desde un centro, sino que se produce en la interacción entre múltiples actores que deliberan, negocian y co-producen normas.

Autores contemporáneos como Carlisle y Gruby¹⁰ o Morrison¹¹ han mostrado que el valor de este modelo radica en su capacidad para sostener la cooperación a múltiples escalas y permitir la experimentación institucional. Los sistemas policéntricos sostienen, favorecen el aprendizaje mutuo y la adaptación constante, pues cada nodo puede observar a los demás y corregir su propio comportamiento. El resultado no es el caos, sino un ordenado desorden¹²: un entramado donde la aparente dispersión de centros se compensa con vínculos normativos, prácticas compartidas y confianza recíproca.

Esta forma de gobernanza ofrece una alternativa a la impotencia de los modelos centralizados. Frente a la rigidez de las jerarquías y la dispersión de las fragmentaciones, el policentrismo propone un equilibrio entre autonomía y coordinación, entre diversidad y propósito común. Su relevancia no se limita al ámbito ambiental

8 Luhmann, N. (1990). *Society, meaning, religion*. Stanford University Press.

9 Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa II: Crítica de la razón funcionalista*. Taurus.

10 Carlisle, K., y Gruby, R. L. (2017). “Polycentric systems of governance: A theoretical model for the commons”. *Policy Studies Journal*, 45(4), 927–952. DOI: <https://doi.org/10.1111/psj.12212>.

11 Morrison, T. H. (2017). “Mitigation and adaptation in polycentric systems: Sources of power in the pursuit of collective goals”. *WIREs Climate Change*, 8(5), e479. DOI: <https://doi.org/10.1002/wcc.479>.

12 Koinova, M. (2021). *It's ordered chaos: What really makes polycentrism work*. University of Warwick Research Archive Portal.

o territorial: también redefine la manera en que concebimos la investigación, la formación y la innovación.

Principios estructurantes: autonomía, coordinación, aprendizaje y confianza

Si la gobernanza policéntrica surge como respuesta a la complejidad, su fortaleza no reside en la multiplicación de participantes, sino en la calidad de los vínculos que los articulan. La policentralidad no es un sinónimo de dispersión, sino una arquitectura de cooperación sostenida. El valor de un sistema policéntrico depende de su capacidad para combinar autonomía y coordinación: cada unidad debe tener libertad para adaptarse a su contexto, pero también responsabilidad para integrarse a un marco común de reglas, aprendizaje y confianza mutua¹³.

Este equilibrio constituye el primer principio estructurante del policentrismo: la autonomía con acoplamiento. A diferencia del descentralismo —que fragmenta sin conectar— o de la centralización —que uniforma sin permitir innovación— la autonomía policéntrica se funda en la posibilidad de que cada nodo opere con independencia relativa, observando a los demás y ajustando sus decisiones al desarrollo del sistema. Luhmann denomina a esta lógica acoplamiento estructural: los sistemas pueden mantener su clausura operativa mientras se interconectan a través de expectativas recíprocas y mecanismos de comunicación¹⁴. En la práctica, esto significa que las decisiones locales adquieren sentido solo cuando dialogan con los objetivos y reglas compartidas del conjunto.

El segundo principio estructurante es la coordinación deliberativa. Habermas plantea que en sociedades complejas, donde la autoridad ya no emana de un centro soberano, la legitimidad se produce a través del entendimiento comunicativo¹⁵. Aplicado a la gobernanza policéntrica, ello implica que la coordinación no depende exclusivamente de jerarquías, sino de la capacidad de los actores para construir acuerdos intersubjetivos, traducir diferencias y producir normas aceptadas por todos los niveles involucrados. La comunicación no reemplaza la autoridad, pero la redistribuye, haciendo de la deliberación un dispositivo de gobierno.

En tercer lugar, el policentrismo se sostiene sobre el aprendizaje adaptativo. Los sistemas con múltiples centros de decisión son más resilientes porque pueden

13 Ostrom, E. (2010). "Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems". *American Economic Review*, 100(3), 641-672. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>.

14 Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.

15 Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. MIT Press.

experimentar, aprender y corregir errores sin colapsar el sistema completo^{16¹⁷18}. El aprendizaje se vuelve estructural cuando los resultados de una unidad sirven de insumo para las demás, generando una red de retroalimentación continua. En este sentido, la gobernanza policéntrica se asemeja a lo que Mazzucato llama economías orientadas por misiones¹⁹, donde la diversidad institucional y la experimentación colectiva permiten orientar la innovación hacia fines públicos. El aprendizaje distribuido no solo incrementa la eficiencia, sino que produce sentido compartido.

Finalmente, la confianza funcional constituye el cuarto principio estructurante y el cemento invisible del sistema. Ningún arreglo policéntrico puede sostenerse únicamente en la formalidad de las reglas; requiere un sustrato relacional que habilite la cooperación entre incumbentes autónomos. La confianza, entendida como expectativa positiva frente a la acción de los otros, es lo que convierte el ordenado desorden en gobernabilidad efectiva²⁰. Luhmann también la describe como una forma de reducción de complejidad: confiar es una decisión de actuar pese a la incertidumbre²¹. En contextos de innovación y cambio institucional, la confianza permite sustituir el control por la corresponsabilidad, reduciendo los costos de coordinación y aumentando la capacidad de adaptación colectiva. Ahora bien, para acoplar este cuarto principio se requiere girar el concepto de confianza moral a una noción de confianza funcional²².

126

La conjunción de estos cuatro principios —autonomía, coordinación, aprendizaje y confianza funcional— conforma el corazón normativo de la gobernanza policéntrica. Juntos delinean un modo de gobernar que no se limita a distribuir el poder, sino que transforma la naturaleza misma de la autoridad: de un principio jerárquico y excluyente, a una práctica compartida de aprendizaje y legitimidad recíproca. En ese tránsito, el policentrismo no representa la dispersión de la

-
- 16 Carlisle, K., y Gruby, R. L. (2017). "Polycentric systems of governance: A theoretical model for the commons". *Policy Studies Journal*, 45(4), 927-952. DOI: <https://doi.org/10.1111/psj.12212>.
 - 17 Morrison, T. H. (2017). "Mitigation and adaptation in polycentric systems: Sources of power in the pursuit of collective goals". *WIREs Climate Change*, 8(5), e479. DOI: <https://doi.org/10.1002/wcc.479>.
 - 18 Heikkila, T., Villamayor-Tomás, S., y Garrick, D. (2018). "Bringing polycentric systems into focus for environmental governance". *Environmental Policy and Governance*, 28(4), 207–211. DOI: <https://doi.org/10.1002/eet.1809>.
 - 19 Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus.
 - 20 Koinova, M. (2021). *It's ordered chaos: What really makes polycentrism work*. University of Warwick Research Archive Portal.
 - 21 Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
 - 22 Mariñez, C. (2014). "Una mirada sistémica al problema de la confianza en la cultura organizacional". En: Arnold, M., Cadenas, H. y Urquiza, A. *La organización de las organizaciones sociales: aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. RIL Editores.

organización, sino su rearticulación con los distintos sistemas que la rodean —académico, estatal, empresarial y civil— en torno a propósitos comunes; en este caso, el propósito público.

Modelo de gobernanza CLIPP

La gobernanza del CLIPP fue diseñada bajo esta lógica policéntrica. En lugar de centralizar las decisiones en una jerarquía vertical, las distribuye entre distintos niveles interdependientes que se retroalimentan mutuamente: el Directorio del Programa, el Consejo Asesor y una coordinación por línea de Innovación. Cada uno representa un nodo de decisión parcial, con autonomía relativa y funciones diferenciadas, pero articuladas en torno a un propósito compartido; nuevamente, el propósito público.

El Directorio del Programa es el órgano rector del CLIPP y sus principales funciones son planificación estratégica, deliberación y toma de decisiones. En él confluyen representantes de la Universidad de Chile, del sector público, de la sociedad civil y del sector empresarial, junto con el equipo ejecutivo del Co-laboratorio. Este directorio define el Plan Estratégico, supervisa su cumplimiento, aprueba el presupuesto y determina la continuidad o rediseño de las líneas de innovación. Su composición refleja la pluralidad del ecosistema que busca movilizar: academia, Estado, empresas y sociedad civil deliberan en un mismo espacio, garantizando diversidad de perspectivas y legitimidad en las orientaciones estratégicas.

El Consejo Asesor amplía este esquema de gobernanza. Entre sus principales funciones están las de proponer líneas de acción, contribuir a la generación de proyectos y reforzar las redes colaborativas que sostienen al CLIPP. Este consejo funciona como un espacio de acoplamiento de distintos saberes para guiar y acompañar su desarrollo institucional. Le corresponde la tarea de mostrar escenarios futuros y recomendar prioridades de desarrollo nacionales e internacionales.

Las Coordinaciones por línea de investigación-innovación, especializadas en sus temáticas incorporan representantes académicos, empresariales y de instituciones públicas y privadas con foco en los desafíos específicos del campo. Las líneas actúan como nodos experimentales dentro de una red mayor, con autonomía para adaptar soluciones bajo un marco común de coordinación y propósito público.

Este diseño organizacional permite al CLIPP sostener simultáneamente múltiples procesos de innovación sin perder consistencia. Cada nivel de decisión se apoya en los otros, generando circuitos de comunicación, control recíproco y aprendizaje compartido. La gobernanza policéntrica permite una

organización más sostenible y abierta al cambio. Su fuerza reside en la capacidad de conectar saberes, articular agentes y mantener la orientación estratégica hacia un propósito común. En el CLIPP, la gestión policéntrica es un principio de gestión y una forma de pensamiento institucional. Generando un modelo de gestión capaz de aprender de sí mismo y de los ecosistemas que lo conforman. De este modo, se convierte en una herramienta para reducir complejidad mediante colaboración.

2. UNA INNOVACIÓN TRANSDISCIPLINARIA

La interdisciplina (ID) y la transdisciplina (TD) emergen como respuestas sistémicas y organizacionales a la complejidad del escenario actual. Mientras la Interdisciplina se refiere a la integración de métodos, teorías y perspectivas de distintas disciplinas para generar un conocimiento más amplio y coherente sobre un objeto común²³, la transdisciplina busca trascender sus límites e incorporar saberes no académicos, como los provenientes de comunidades o actores sociales²⁴. No se trata de etiquetas metodológicas, sino de prácticas de gobernanza del conocimiento que obligan a la universidad a abrir y cerrar complejidad²⁵. Abrir significa integrar saberes científicos y no científicos, perspectivas disciplinares diversas y actores sociales heterogéneos. Cerrar implica decidir qué problemas se investigan, qué resultados se consideran válidos y cómo se evalúa la calidad de un proceso. Esta idea conecta con la comprensión de que la ciencia no está aislada: su entorno —la política, la economía, la sociedad civil— la irrita, obligándola a observarse a sí misma y reconfigurar sus operaciones. La transdisciplina aparece así como un dispositivo que organiza estos acoplamientos estructurales sin disolver la autonomía de la ciencia²⁶.

Investigación aplicada: coproducción y trazabilidad

La investigación aplicada en la Universidad de Chile ha sido un terreno fértil para ensayar dispositivos de ID/TD. Se han desarrollado mecanismos de documentación de procesos, retroalimentación a través de paneles internos y externos, e indicadores de integración conceptual, metodológica y organizacional. Estos instrumentos no buscan homogeneizar, sino hacer visibles los esfuerzos de integración. En términos sistémicos, constituyen observaciones de segundo

-
- 23 Klein, J. T. (1990). *Interdisciplinarity: History, theory, and practice*. Wayne State University Press. Pág. 11.
- 24 Nicolescu, B. (2002). *Manifesto of transdisciplinarity*. State University of New York Press.
- 25 Amigo, C., y Urquiza, A. (2022). “Transdisciplina e Interfaz: dos lados de una misma forma”. En: *Inter- y transdisciplina en la educación superior universitaria*. Núcleo NITES, Universidad de Chile.
- 26 Luhmann, N. (1996). *La ciencia de la sociedad*. Editorial Anthropos.

orden: comunicaciones sobre la comunicación científica. El avance institucional ha consistido en incorporar la ID/TD en políticas transversales, reconociendo que la evaluación debe considerar tanto resultados como procesos. No basta con publicar artículos; también importa la calidad de la colaboración, la diversidad de los equipos y la utilidad social de los productos. Se trata de instalar una cultura reflexiva que legitime la ciencia no por su clausura, sino por su capacidad de abrirse y volver a cerrarse con trazabilidad. La literatura internacional confirma este diagnóstico. La investigación transdisciplinaria debe estructurarse en fases de co-definición, co-creación y co-evaluación²⁷; sostener principios de contextualización, pluralidad e interacción²⁸; y evaluar la robustez social de sus resultados²⁹. La Universidad de Chile ha logrado traducir estos principios en prácticas concretas, transformando la trazabilidad en criterio de legitimidad. Lo que emerge aquí es un nuevo ethos científico: producir conocimiento no es suficiente; es necesario mostrar cómo se produjo, quién participó y cómo se usará. La co-producción se convierte así en un estándar de calidad con una función equivalente a la revisión por pares.

El Reporte de Futuros 2024 añade una capa de anticipación estratégica: no se trata de predecir, sino de ensayar futuros posibles para orientar las decisiones presentes³⁰. En este sentido, la transdisciplina convierte a la universidad en un espacio privilegiado para articular narrativas de futuro y co-producir orientaciones para la acción en escenarios de incertidumbre. La trayectoria de la Universidad de Chile muestra que la transdisciplina no se consolida a través de proyectos aislados, sino mediante una ecología de dispositivos: paneles de evaluación, métricas de integración, experiencias formativas, fondos concursables y ejercicios de anticipación estratégica. Estas iniciativas no deben entenderse como anécdotas, sino como síntomas de un proceso más profundo: la universidad está aprendiendo a gobernar la complejidad de su propio conocimiento.

La conclusión es clara: la interdisciplina y la transdisciplina constituyen condiciones de posibilidad para que la universidad mantenga legitimidad social y relevancia pública. En la Universidad de Chile, estas prácticas han pasado de ser retórica a convertirse en experimentos institucionales que atraviesan investigación, docencia y gobernanza. La transdisciplina no sustituye a la ciencia

-
- 27 Lang, D. J. et al. (2012). "Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges". *Sustainability Science*, 7(1), 25-43. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0149-x>
- 28 Norström, A. V. et al. (2020). "Principles for knowledge co-production in sustainability research". *Nature Sustainability*, 3, 182-190. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0448-2>
- 29 Belcher, B. M. et al. (2016). "Defining and assessing research quality in a transdisciplinary context". *Research Evaluation*, 25(1), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1093/reseval/rvv025>
- 30 González, I., Villarroel, K., y Díaz, S. (2024). *Reporte de Futuros 2024: Cartografías de lo desconocido. Seis fenómenos de transformación global*. Consejo Nacional de CTCI. <https://docs.consejocctci.cl/wp-content/uploads/2025/01/Reporte-Futuros-2024-1.pdf>

disciplinaria, pero la complementa allí donde los problemas desbordan las fronteras tradicionales.

Es a esto que se refiere nuestro programa transdisciplinario con la noción de Co-laboratorio: una arquitectura funcional de colaboración que exige una apertura comunicativa radical. Por esta razón, la transdisciplina precisa de disciplinas fuertes, de agentes potentes, ya que cada uno concurre con sus selecciones, en lo posible, de la mejor calidad y mayor disruptión. Colaborar, entonces, no consiste simplemente en reunir organismos públicos, académicos, privados o de la sociedad civil, sino en una mutua factibilización —o habilitación recíproca— de selecciones y prioridades dentro de un proceso comunicativo.

El CLIPP asume el desafío de integrar la transdisciplina como un doble movimiento: abrir la complejidad para reconocer la pluralidad y cerrarla para producir decisiones, aprendizajes y trazabilidad. Esta lógica dialoga con la teoría de sistemas, con la complejidad y con la transdisciplinariedad, y encuentra en la práctica del CLIPP un laboratorio privilegiado. Desde esta perspectiva, no se busca eliminar las diferencias entre disciplinas, sino articularlas en un entramado funcional que permita traducir sus respectivas clausuras en un lenguaje común de colaboración. Su propósito es generar un espacio donde las distintas lógicas disciplinarias puedan acoplarse estructuralmente, manteniendo su autonomía, pero ampliando su capacidad colectiva de observación, experimentación y aprendizaje.

Este proceso requiere comprender que cada selección produce tanto aperturas como exclusiones, y que el trabajo transdisciplinario consiste precisamente en navegar esa tensión productiva. En esta concepción, la colaboración no es un consenso previo, sino una práctica de traducción continua entre sistemas heterogéneos; su eficacia no radica en eliminar el conflicto, sino en mantenerlo comunicativamente productivo, como condición para la innovación con propósito público.

El rol del Co-laboratorio es precisamente activar esas interpenetraciones entre sistemas, de modo que las complejidades propias de cada uno se vuelvan comunicativamente accesibles a los demás. Esto permite identificar fallas de acoplamiento estructural —por ejemplo, entre educación y economía, o entre salud y política pública— y transformarlas en oportunidades de aprendizaje colectivo y rediseño institucional. El Co-laboratorio se configura, así, como un dispositivo de enlace y reflexión sistémica orientado a fortalecer los acoplamientos entre disciplinas, instituciones y comunidades. Su función no es suprimir la clausura operacional de los sistemas, sino generar las condiciones para su interacción productiva, permitiendo que cada uno aporte su complejidad y capacidades específicas al abordaje de problemas comunes.

3. INCORPORACIÓN TECNOLÓGICA

El contexto de policrisis contemporánea no se limita a la esfera social, política o económica, sino que atraviesa también el campo tecnológico. La aceleración de la inteligencia artificial generativa, los desarrollos en biotecnología y edición genética, la masificación del *big data* y la expansión de las energías renovables son hoy tanto catalizadores de transformaciones como vectores de nuevos riesgos sistémicos. La promesa de eficiencia, escalabilidad y modernización convive con escenarios de exclusión digital, concentración del conocimiento, obsolescencia acelerada y captura privada de bienes comunes cognitivos. La policrisis, en este sentido, es también una tecno crisis: la coproducción de riesgos sociales y tecnológicos por aceleración, concentración del conocimiento y desgaste que desbordan la capacidad institucional de gobierno. Tal como se ha mencionado anteriormente, no basta con incorporar innovaciones *per se*, sino que es necesario interrogar críticamente sus fines, sus condiciones de producción y sus trayectorias de uso. La incorporación tecnológica no puede reducirse a la adopción acrítica de herramientas digitales o a la mera transferencia de patentes y licencias; debe situarse en un horizonte más amplio, donde la tecnología se entienda no solo como artefacto, sino también como proceso, práctica organizacional y configuración social. Desde esta perspectiva, la noción de tecnodiversidad³¹ permite reconocer que las tecnologías responden a contextos históricos, culturales y sociales heterogéneos que abren posibilidades diversas de desarrollo.

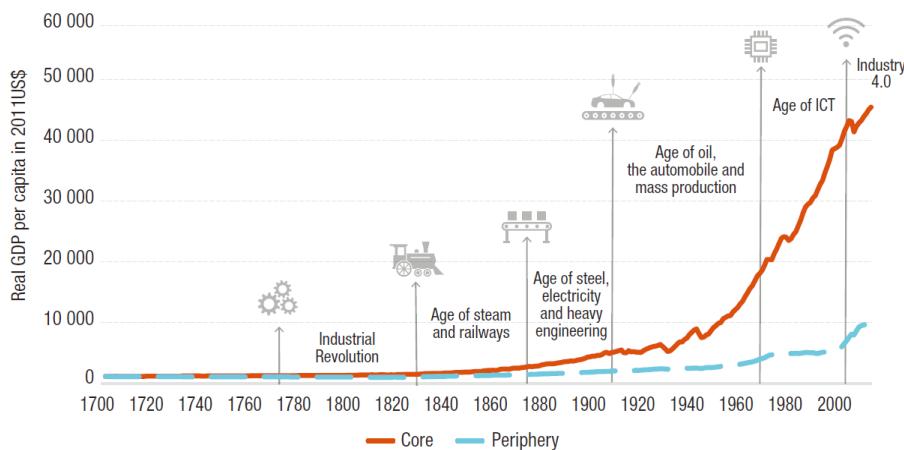
De allí la pregunta que nos hacemos es ¿cómo puede la innovación tecnológica ponerse al servicio del propósito público, y no quedar confinada a la lógica del avance técnico en sí mismo? Esto supone desplazar el foco desde la fascinación por la novedad técnica hacia la construcción de un marco institucional, ético y político que oriente la tecnología hacia fines colectivos. El desafío no radica en negar los aportes de la inteligencia artificial, la biotecnología o las energías limpias, sino en cuestionar las condiciones bajo las cuales estas tecnologías —digitales y analógicas, globales y locales— se incorporan en contextos nacionales específicos, particularmente en un país como Chile, históricamente tensiñado entre la dependencia tecnológica y la necesidad de construir trayectorias propias de desarrollo.

Tal como en revoluciones tecnológicas precedentes, somos testigos de transformaciones profundas que afectan sistemas productivos, empleabilidad, cadenas de valor e incluso dinámicas geoeconómicas globales. Desde la máquina de vapor en el siglo XVIII hasta la irrupción de la informática en la segunda mitad del siglo XX, las innovaciones han generado enormes incrementos de riqueza, pero también una creciente concentración de valor en las economías centrales,

31 Hui, Y. (2020). *Fragmentar el futuro: Ensayos sobre tecnodiversidad*. Caja Negra Editora.

ampliando la brecha con las periféricas. La perspectiva histórica muestra una clara trayectoria divergente entre países del “centro” y la “periferia”, donde los períodos de disruptión tecnológica han tendido a ensanchar desigualdades más que a reducirlas (ver figura 8).

Figura 8. Trayectorias de creación de riqueza durante las revoluciones tecnológicas



Fuente: UNCTAD (2021). *Technology and Innovation Report*.

Aunque la calidad de vida de amplias poblaciones se ha visto favorecida por la innovación, este efecto no ha sido ni lineal ni equitativo. Los beneficios de la tecnología no se han distribuido de manera homogénea, impidiendo que se traduzcan en mayor igualdad social, y muchas iniciativas dirigidas a poblaciones excluidas no han logrado sostenerse en el tiempo. La historia, sin embargo, también muestra que ciertos países han logrado “dar el salto”: los tigres asiáticos, Finlandia e Irlanda en la revolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y más recientemente China en la revolución digital y verde. Su patrón común ha sido la adopción temprana y estratégica de tecnologías emergentes, acompañada de inversión sostenida en talento y fuerza de trabajo local. Esta trayectoria no es un telón de fondo histórico, sino la evidencia de que la incorporación tecnológica reproduce desigualdades cuando se gobierna con criterios de mercado. De aquí la urgencia de un modelo alternativo con propósito público.

En Chile, esta evidencia histórica plantea un dilema: o reproducir la dependencia tecnológica de las trayectorias periféricas, o avanzar hacia un modelo propio

de incorporación tecnológica con propósito público, capaz de transformar la innovación en valor social y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, la incorporación tecnológica sigue atrapada en una lógica dominada por el mercado y la competitividad global. Esta racionalidad privilegia la rentabilidad de corto plazo y la concentración del conocimiento en manos de corporaciones transnacionales, relegando a un plano secundario las preguntas sobre equidad, sostenibilidad o pertinencia territorial. La promesa de que la tecnología, por sí sola, resolverá los problemas públicos ha derivado en una visión reduccionista y tecnocrática, incapaz de responder a la complejidad de la policrisis³².

Uno de los efectos más visibles de esta lógica es el riesgo de exclusión digital. La rápida expansión de plataformas digitales y sistemas basados en inteligencia artificial ha profundizado las brechas entre quienes pueden acceder y apropiarse de estas tecnologías y quienes quedan al margen de ellas. La digitalización mal diseñada genera un nuevo analfabetismo tecnológico, no por ausencia de capacidades cognitivas, sino por falta de acceso material y desigualdad en la distribución de infraestructuras³³. Ello resulta particularmente problemático en países periféricos, donde las condiciones estructurales refuerzan la dependencia de tecnologías producidas en centros hegemónicos, limitando la posibilidad de generar trayectorias propias de desarrollo.

A esta exclusión se suma la obsolescencia acelerada, tanto técnica como institucional. El modelo dominante impulsa una carrera permanente hacia la próxima versión de hardware, software o procesos, instalando un presentismo compulsivo³⁴ que fragmenta la capacidad de planificar y sostener políticas tecnológicas de largo plazo. En lugar de habilitar estrategias de continuidad y apropiación social, la innovación queda subordinada a un ciclo de consumo y reemplazo que erosiona la sostenibilidad. Frente a ello, el CLIPP propone recuperar una lógica de ahorro, en la que la innovación no se mida por la novedad, sino por su capacidad de optimizar recursos —económicos, sociales, ambientales y tecnológicos— y de generar valor público sostenido. Ejemplos concretos incluyen historias clínicas interoperables que reducen tiempos de espera y costos en salud pública, o tecnologías análogas de potabilización comunitaria de agua a bajo costo que disminuyen gastos operacionales y pérdidas por fallas.

-
- 32 Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Harper Business.
- OECD (2019). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2019*. OECD Publishing.
- 33 UNESCO (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- 34 Jackson, T. (2017). *Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow* (2nd ed.). Routledge.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity* (J. Trejo-Mathys, Trans.). Columbia University Press.

Otro límite central de la lógica dominante es la apropiación privada del conocimiento. El conocimiento científico y tecnológico, concebido como bien común, es con frecuencia convertido en mercancía a través de regímenes de propiedad intelectual restrictivos. La iniciativa de las *Eco-Patent Commons*, lanzada en 2008 por IBM y otras corporaciones para compartir patentes ambientales, mostró los límites de este enfoque. Pese a presentarse como un esfuerzo colaborativo frente a la crisis climática, terminó teniendo un impacto marginal: las empresas retuvieron el control estratégico sobre las patentes y no se produjeron mecanismos efectivos de transferencia abierta hacia países en desarrollo³⁵. Este caso ilustra cómo, cuando no se inscriben en una lógica de ciencia abierta, las iniciativas voluntaristas corren el riesgo de reforzar la desigualdad en lugar de superarla.

En el ámbito público, la situación no es menos compleja. La OCDE, a través de su Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI), ha advertido que la incorporación de inteligencia artificial en los gobiernos con frecuencia reproduce sesgos, carece de mecanismos de rendición de cuentas y prioriza la eficiencia administrativa por sobre la equidad y la confianza ciudadana³⁶. El resultado es que tecnologías que podrían ser catalizadores de inclusión y participación democrática terminan operando como extensiones tecnocráticas que distancian aún más a las instituciones del ciudadano común.

En consecuencia, la lógica dominante de la innovación tecnológica no solo resulta insuficiente para responder a los desafíos de la policrisis, sino que puede amplificar las desigualdades y reforzar la dependencia tecnológica. Desde la perspectiva de la tecnodiversidad³⁷, lo que está en juego no es simplemente acelerar la adopción de tecnologías digitales, sino reconocer que tanto los dispositivos digitales como los procesos analógicos, organizacionales y culturales constituyen tecnologías que deben ser incorporadas con criterios de equidad, sostenibilidad y pertinencia territorial. Desde Inteligencia artificial (IA) generativa y biología sintética hasta sensores de bajo costo y tecnologías sociales como presupuestos participativos o mediaciones comunitarias de datos, la tecnodiversidad abre un repertorio más amplio de posibilidades para orientar la innovación hacia fines colectivos.

Uno de los supuestos más persistentes en los discursos sobre innovación es que la tecnología constituye un campo neutral, compuesto por artefactos que se limitan a cumplir funciones técnicas. Sin embargo, los estudios sociales de la ciencia y la tecnología (STS) han mostrado con insistencia que la tecnología nunca

35 Reichman, J. H. (2009). "Green technology commons: A new strategy for climate change mitigation?". *Virginia Law Review*, 95(2), 805–838.

36 OECD (2021). *AI in the public sector: Risk, accountability and transparency*. Observatory of Public Sector Innovation.

37 Hui, Y. (2020). *Fragmentar el futuro: Ensayos sobre tecnodiversidad*. Caja Negra Editora.

es neutra: es, ante todo, una mediación social y política que organiza relaciones de poder, distribuye beneficios y costos y configura horizontes de posibilidad para comunidades enteras³⁸. Innovar tecnológicamente no significa únicamente incorporar un dispositivo, algoritmo o infraestructura, sino también decidir qué valores, intereses y rationalidades se inscriben en su diseño y despliegue.

Esta constatación resulta especialmente crítica en el contexto chileno. Iniciativas como las patentes verdes del INAPI, Startup Ciencia de CORFO o los fondos de validación tecnológica de la DI+ de la Universidad de Chile han buscado articular la producción de conocimiento con procesos de desarrollo. No obstante, gran parte de estos esfuerzos se ha evaluado con métricas centradas en la competitividad y el escalamiento, dejando en segundo plano los criterios de equidad, sostenibilidad y pertinencia territorial. A diferencia de estas aproximaciones, el CLIPP propone una transferencia mixta, donde no solo se transfiere el artefacto, sino también los arreglos institucionales que aseguran su apropiación democrática: gobernanza compartida, acuerdos de datos abiertos, criterios de equidad y mecanismos de sostenibilidad social y ambiental. Frente a estas limitaciones, el CLIPP plantea un modelo de incorporación tecnológica con propósito público estructurado en torno a cinco principios rectores:

1. Equidad y acceso universal, evaluando la capacidad de cada tecnología de reducir brechas digitales, territoriales o de género.
2. Valor público y lógica de ahorro, generando ahorros sistémicos en costos sociales y ambientales más allá de la rentabilidad privada.
3. Trazabilidad y transparencia, garantizadas por protocolos de ciencia abierta, auditoría de datos y documentación accesible.
4. Pertinencia territorial y tecnodiversidad, incorporando tanto soluciones digitales como tecnologías sociales y análogas co-producidas con actores locales.
5. Sostenibilidad y anticipación, mediante evaluaciones intergeneracionales y capacidades de prospectiva tecnológica.

Estos principios no constituyen un listado normativo abstracto, sino una metodología operativa que permite pasar de proyectos aislados a un ecosistema articulado. El CLIPP, como programa transdisciplinario, no busca reemplazar a

38 Latour, B. (1992). "Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts". En: W. Bijker y J. Law (Eds.), *Shaping technology / building society*. Págs. 225-258. MIT Press.

Feenberg, A. (2010). *Between reason and experience: Essays in technology and modernity*. MIT Press.

Winner, L. (1986). *The whale and the reactor: A search for limits in an age of high technology*. University of Chicago Press.

los laboratorios o unidades existentes, sino funcionar como una nueva forma de programar la innovación en el ecosistema, conectando experiencias dispersas y dotándolas de coherencia bajo la lógica del propósito público. Incorporar tecnología no equivale únicamente a transferir un artefacto, sino a construir las condiciones normativas, culturales y sociales que aseguren su apropiación democrática y su sostenibilidad en el tiempo.

En suma, la incorporación tecnológica con propósito público es un intento por refundar la relación entre tecnología y sociedad. En lugar de concebir la innovación como vector de competitividad, la proyecta como una infraestructura de lo común, capaz de abrir futuros compartidos y de generar transformaciones improbables, pero necesarias, frente a la policrisis. Con ello se prepara el terreno para el Capítulo 4, donde el foco se desplazará hacia la implementación desde el diseño, entendida no como un proceso automático, sino como un espacio de tensiones, resistencias y aprendizajes en el que se juega la efectividad y legitimidad de toda innovación.

4. IMPLEMENTACIÓN DESDE EL DISEÑO

En el estudio de las políticas públicas, la aproximación a la implementación solía ser concebida como un momento secundario, prácticamente automático, subordinado al diseño y a la decisión política. Bajo esta concepción, el análisis de políticas se centró en comprender cómo se definían los problemas y cómo se adoptan decisiones, mientras que la implementación era considerada un proceso meramente técnico de ejecución. Sin embargo, la implementación constituye un terreno crítico en el cual las políticas pueden alejarse de sus objetivos iniciales³⁹. Las interacciones entre agencias, los conflictos burocráticos, las limitaciones de recursos y las decisiones de actores locales generan una distancia considerable entre el diseño de las iniciativas públicas y su puesta en práctica. La implementación no puede ser entendida como un simple proceso lineal, sino como un campo lleno de incertidumbre, contingencias y disputas políticas. Siguiendo estos planteamientos, proponemos que la implementación es crucial en el desarrollo de iniciativas con propósito público. Los diseños pueden estar sólidamente fundamentados y prolíjamente planificados, pero si asumen que la implementación puede darse por sentada, es muy probable que enfrenten un estrepitoso fracaso⁴⁰. La implementación es un proceso donde se juegan y producen elementos centrales de la acción pública. Analizarla permite

39 Pressman, J. L. y Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press.

40 Levitt, R. (2025). *Implementing public policy*. Taylor & Francis.

comprender cómo se materializan las relaciones de poder, cómo interactúan Estado y sociedad, y cómo las políticas se transforman a lo largo de su recorrido.

El tránsito de la implementación desde una visión técnica hacia una concepción política constituye un punto de partida esencial. Este desplazamiento marca el inicio de un campo que, con el tiempo, se ha diversificado en modelos explicativos, enfoques críticos y debates normativos sobre cómo mejorar la capacidad estatal y las iniciativas con propósito público. Lo que en un comienzo se observaba como un proceso instrumental se revela hoy como un espacio cargado de tensiones, resistencias y aprendizajes⁴¹. En suma, abrir la caja negra ha significado repensar la política pública no solo como diseño y decisión, sino como práctica social y política en movimiento.

Si bien los modelos *top-down* y *bottom-up* permitieron abrir la caja negra de la implementación y entenderla como un proceso complejo, todavía conservaban ciertos supuestos normativos: que las políticas son diseñadas en un centro, transmitidas a niveles inferiores y, aunque reinterpretadas, siguen siendo reconocibles en su trayectoria. Con el propósito de complejizar estas visiones, las propuestas críticas sobre la implementación se sitúan en la intersección entre las condicionantes estructurales y normativas del diseño y la interpretación o adaptación local de la acción pública que hacen las/os implementadores en terreno⁴². Proponen desnaturalizar la idea de que las políticas se “ejecutan” tal como fueron diseñadas, pero también poner bajo sospecha los discursos que sitúan en la capacidad heroica o mesiánica de las/os implementadores como factor crucial del éxito en la implementación. Por el contrario, las propuestas críticas sobre la implementación sugieren que esta es un proceso atravesado por múltiples fuerzas, donde se entrelazan intenciones, interpretaciones, recursos y relaciones de poder que operan tanto en los mecanismos estructurales como en las dinámicas casi imperceptibles en los encuentros cara a cara entre implementadores/as y ciudadanos/as.

Las perspectivas críticas sobre la implementación ponen acento en el origen de las ideas de política, su lugar de enunciación o su domicilio geopolítico. ¿De dónde vienen esos marcos conceptuales, objetivos y metodologías que tenemos que implementar en nuestro territorio? ¿A qué idiosincrasias e ideologías responden estos diseños? ¿En qué contexto, para qué público, y con qué condiciones materiales de operación fue concebido este diseño? No pocas

41 Muñoz Arce, G., Lotta, G. y Peeters, R. (2025). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. CLACSO.

42 Jobling, H. (2020). “Discretion from a critical perspective”. En: T. Evans y P. Hupe (eds.). *Discretion and the quest for controlled freedom*. Págs. 193-210. Springer.

Nisar, M. y Masood, A. (2020). “Dealing with disgust: Street-level bureaucrats as agents of Kafkaesque bureaucracy”. *Organization*, 27(6), 882-899.

Muñoz Arce, G., Lotta, G. y Peeters, R. (2025). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. CLACSO.

veces los diseños han sido creados bajo condiciones y en contextos que poco se parecen a una comuna rural del sur Chile, a un territorio aislado geográficamente en la frontera norte del país, o uno en abierto conflicto político con el Estado de Chile como ocurre en La Araucanía⁴³. La compra de licencias de políticas y programas sociales creadas en países europeos y angloamericanos, para ser implementadas en contextos del llamado sur global ya han sido identificadas como uno de los principales nudos críticos de la política pública⁴⁴.

Este nudo ha sido problematizado desde la literatura sobre *policy transfer*⁴⁵, poniendo el acento en los mecanismos mediante los cuales gobiernos adoptan políticas, instituciones o instrumentos de otros lugares sin mediación ni traducción alguna. Estos mecanismos incluyen la emulación voluntaria, el aprendizaje a partir de experiencias foráneas, la influencia de organismos internacionales y la coerción en contextos de dependencia, entre otros. Si bien este enfoque permitió iluminar acerca de cómo se difunden las políticas a escala global, ha sido criticado por su carácter excesivamente lineal. Al concebir las políticas como “paquetes” que se trasladan intactos de un contexto a otro, tienden a ignorar la fricción cultural, institucional y social que ocurre en territorios con sus propias particularidades.

Frente a estas limitaciones, surgió el enfoque de *policy translation*⁴⁶, que sostiene que las políticas no se transfieren como objetos cerrados, sino que se traducen y resignifican en el proceso. En sus estudios del caso chileno⁴⁷, plantea que cada contexto imprime nuevas interpretaciones, adaptaciones y mezclas, dando lugar a híbridos locales. Esta perspectiva de traducción resalta que la implementación es, en sí misma, un espacio clave donde las políticas viajan, se reinterpretan y se transforman⁴⁸. En consecuencia, analizar la implementación significa también rastrear el recorrido cultural y político de las ideas; y la manera en que las/os implementadores asumen, adaptan y resisten frente a los diseños, generando las fisuras necesarias para que emerja la creatividad y la innovación.

-
- 43 Este es el foco del proyecto FONDECYT Regular 1240100 “Lidiar con la implementación en territorios extremadamente críticos”, actualmente en desarrollo.
- 44 Muñoz Arce, G., Lotta, G. y Peeters, R. (2025). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. CLACSO.
- 45 Dolowitz, D., y Marsh, D. (2000). “Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making”. *Governance*, 13(1), 5-24.
- 46 Freeman, R. (2009). “What is ‘translation?’”. *Evidence & Policy*, 5(4), 429-447.
- 47 Leyton, C. (2015). “Equipos y profesionales al nivel de calle: una alternativa para hacer frente a la complejidad en las políticas públicas”. En: F. Cortez-Monroy y T. Matus (eds.). *Innovación Social Efectiva. Una Propuesta de Evaluación de Programas Sociales*. Págs. 190-207. Libros de mentira. / Leyton, C. (2023). “Traducciones de los equipos locales en la implementación de programas sociales en Chile”. *Rumbos TS. Un Espacio Crítico para la Reflexión en Ciencias Sociales*, 29, 165-187.
- 48 Leyton, C. (2024). *Implementación de Políticas Sociales en Chile*. RIL Editores.

Gran parte de la literatura más tradicional sobre implementación asume que las resistencias son obstáculos, formas de boicotear la política orquestadas por implementadoras/es a nivel local, o como plantean algunas vertientes ortodoxas de las ciencias de la implementación, “infidelidades” al diseño. Sin embargo, desde una perspectiva crítica, las resistencias de las/os implementadores frente al diseño de política puede ser una potencia donde la reflexión, la autoobservación, la adaptación y negociación constante puede dar lugar a brotes inéditos, situados, innovadores y creativos⁴⁹.

Como ya hemos señalado, el poder-elemento modular del proceso de política desde esta perspectiva⁵⁰. Se manifiesta tanto en la capacidad del Estado para definir normas y asignar recursos, como en las microdecisiones de las/os implementadores, que pueden favorecer, restringir o condicionar el acceso de las/os ciudadanos a bienes y servicios. En otras palabras, las/os implementadores de primera línea tienen margen de maniobra o capacidad de agencia, la cual a su vez está enmarcado por estructuras institucionales, jerarquías y restricciones de recursos que limitan su alcance⁵¹.

Precisamente estas restricciones, que muchas veces devienen en tensiones y dilemas éticos para las/os implementadores⁵², son elementos gatilladores de prácticas de resistencia en la implementación. Lejos de ser anomalías, estas prácticas forman parte del funcionamiento de las políticas públicas en los territorios. Las/os implementadores enfrentados a recursos insuficientes, mandatos contradictorios o tensiones institucionales desarrollan estrategias: retrasos, reinterpretaciones creativas, priorizaciones u omisiones selectivas, e incluso oposiciones veladas. Se trata de “desviaciones” que a menudo constituyen respuestas racionales a las contradicciones del sistema y, en algunos casos, mecanismos que permiten a las/os implementadores proteger valores éticos o atender necesidades urgentes de las/os usuarios.

Así, las resistencias revelan la dimensión profundamente política de la implementación y la necesidad de analizarla como un proceso cargado de tensiones estructurales. Ciertamente, no toda resistencia al diseño por parte de las/os implementadores de primera línea será sinónimo de justicia social o mayor

-
- 49 Muñoz-Arce, G. et al. (2022). “‘Oponerse sin perder el puesto’: tensiones y resistencias profesionales en la implementación de programas sociales en Chile”. *Rumbos TS*, 17(28), 89-108.
- 50 Bacchi, C. y Goodwin, S. (2025). “Making and Unmaking ‘objects’”. En: *Poststructural Policy Analysis: A Guide to Practice*. Págs. 99-113. Palgrave Macmillan.
- 51 Muñoz-Arce, G. et al. (2022). “‘Oponerse sin perder el puesto’: tensiones y resistencias profesionales en la implementación de programas sociales en Chile”. *Rumbos TS*, 17(28), 89-108.
- 52 Weinberg, M. y Banks, S. (2019). “Practicing Ethically in Unethical Times: Everyday Resistance in Social Work”. *Ethics and Social Welfare*, 13(4), 361-376.

bienestar para las/os usuarios de las políticas. Los actos de resistencia, incluso teniendo como propósito beneficiar a las/os usuarios, tienen resultados contingentes, imposibles de predecir y pueden también contribuir a una reproducción de desigualdades no planeadas⁵³.

Como hemos revisado hasta aquí, asumir una concepción crítica implica entender la implementación como un proceso contingente, abierto y profundamente político. En ella se juega gran parte de la efectividad, la legitimidad y la justicia de las iniciativas con propósito público.

El CLIPP asume un rol estratégico en la implementación de innovaciones con propósito público al integrar el diseño y la puesta en práctica como un continuum, donde la implementación no es un paso secundario, sino un componente constitutivo del éxito de las iniciativas. La implementación, debido a su centralidad, requiere ser pensada desde el momento del diseño: no puede ser dejada a su propia suerte. Las dimensiones sensibles de la implementación, en este sentido, son aspectos que, si se descuidan, pueden comprometer no solo la efectividad de la acción pública, sino también su legitimidad y equidad⁵⁴.

Es por ello, que su función principal es generar espacios de coordinación y mediación entre los distintos actores del ecosistema CTCI —gobiernos locales, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y sector privado—, facilitando, mediante un nuevo modelo de transferencia, procesos de *policy translation*, promoviendo la traducción, resignificación y contextualización de ideas innovadoras para que no se limiten a replicaciones lineales de modelos externos, sino que se transformen en soluciones híbridas capaces de responder a desafíos locales⁵⁵. Además, su enfoque transdisciplinario permite anticipar contingencias y posibles resistencias, transformando lo que tradicionalmente se percibe como obstáculo en oportunidades de aprendizaje, ajuste creativo y construcción de valor público.

El modelo de transferencia del CLIPP actúa como un mecanismo de seguimiento y retroalimentación que conecta el ciclo de diseño con el proceso de implementación, garantizando que las innovaciones se evalúan y ajustan continuamente según los resultados observados. Esto implica sistematizar evidencia sobre

53 Muñoz Arce, G., Lotta, G. y Peeters, R. (2025). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. CLACSO.

54 Hill, M., y Hupe, P. (2009). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (2nd ed.). SAGE.

Pires, R. (2025). “Riesgos de reproducción de desigualdades en la implementación de políticas públicas: un marco analítico”. En: G. Muñoz Arce, G. Lotta y R. Peeters (eds.). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. Págs. 124-135. CLACSO.

55 Dolowitz, D., y Marsh, D. (2000). “Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making”. *Governance*, 13(1), 5–23.

la efectividad, la equidad y la sostenibilidad de las intervenciones, así como promover la participación activa de las/os implementadores y usuarios finales en la adaptación de los programas. De este modo, el CLIPP no solo impulsa la efectividad de la implementación, sino que establece un modelo replicable de innovación pública que articula diseño, adaptación contextual y aprendizaje continuo como pilares de su funcionamiento.

5. EFECTIVIDAD DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES. MEDIR LA EFECTIVIDAD: UN DESAFÍO PAÍS

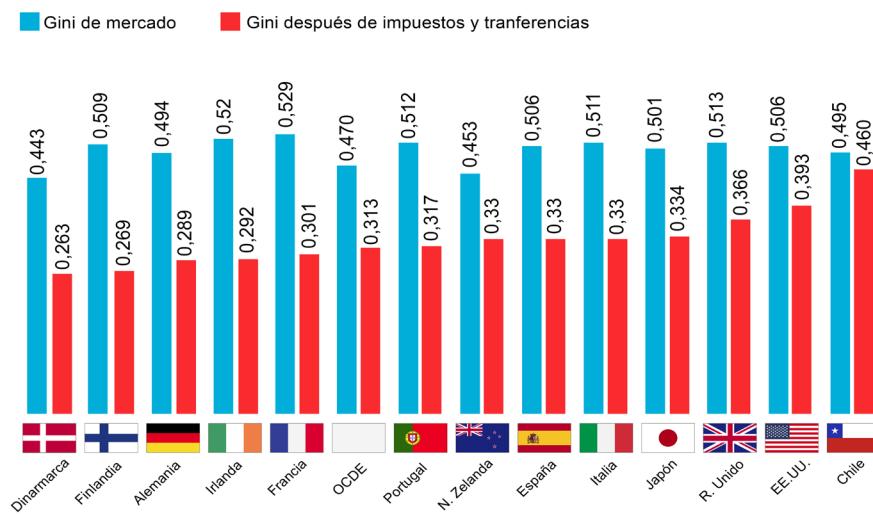
Analizar la efectividad de políticas y programas aparece como uno de los desafíos de innovación más importantes del país en la actualidad. En el informe de agosto del año 2024, elaborado por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, se analizaron 689 programas que suman US\$40.000 millones⁵⁶. En este se evidenció malas calificaciones, bajo desempeño o insuficientes antecedentes para evaluarlos. Entre sus resultados existen programas por US\$23.000 que presentan observaciones por no explicitar criterios de priorización o evidenciar indicios de duplicación o escasa cobertura en términos de su población objetivo. A esto se suman reportes errados de gastos administrativos y falta de indicadores para la medición de logro de sus objetivos en casi US\$14.000. La evaluación considera la consistencia del diseño del programa, aspectos de su organización y gestión, y sus resultados a nivel producto y objetivos finales.

Por otra parte, ya en 2022, en el informe OCDE sobre el índice de Gini, se muestra la métrica diferencial de la desigualdad antes y otra después de impuestos y transferencias. En Chile, la reducción es escasa, a diferencia de países como Dinamarca o Finlandia, encontrándose en el cuartil inferior del promedio de la OCDE con una reducción de desigualdad en 0,157, mediante impuestos y transferencias, mientras que Chile solo reduce 0,035 con este mismo vector.

56 Evaluación de DIPRES arroja preocupantes deficiencias en programas públicos que suman recursos por US \$40.000 millones. *El Mercurio*, cuerpo B, pág. 6. 18 de agosto de 2024, Santiago, Chile.

Figura 9. Índice de GINI: Antes y después de impuestos y transferencias

ÍNDICE DE GINI, ANTES Y DESPUES DE IMPUESTOS Y TRANSFERENCIAS



Fuente: OECD Income Distribution Data base (2022)

Uno de los trabajos interesantes y tempranos sobre efectividad considerando las brechas de desigualdad, es el de Beyer y Sapelli en su texto *Hacia una política social eficiente y efectiva*, donde sostienen que producir cambios en plazos breves considerando una historia de deficiencias en la acción estatal es difícil, “por lo que se hace indispensable una discusión conceptual respecto a cómo se continúa desde el escenario actual esos desafíos”⁵⁷.

En este sentido, la directora de la Escuela de Gobierno UC y directora de Espacio Público, Andrea Repetto, también advierte que el proceso de evaluación actual tiene limitaciones. Indica que las dimensiones de eficacia, eficiencia y focalización son insuficientes, porque, a modo de ejemplo, “no miden los efectos de los programas sobre la cohesión social o la percepción de justicia entre los ciudadanos”⁵⁸. No obstante, destaca que “no es casualidad que los programas elegidos para el proceso obtengan malas calificaciones. Existe un proceso intencionado en la elección de programas a evaluar con la preocupación de detectar

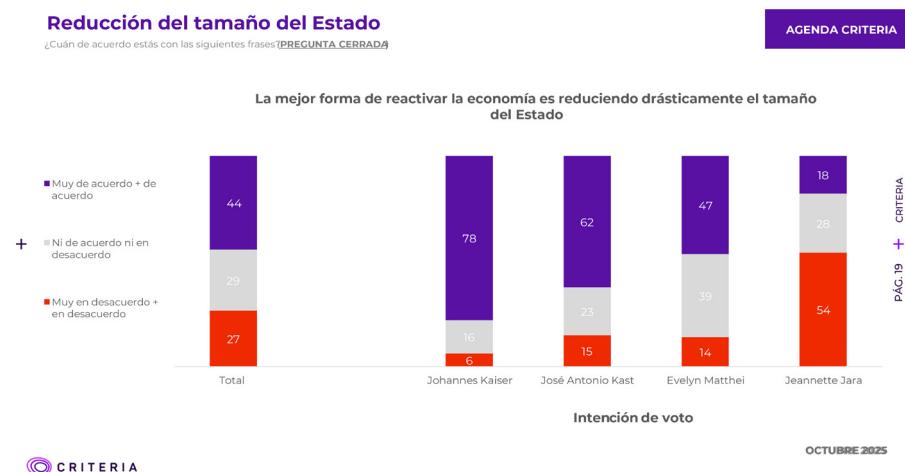
57 CEP (2009). *Hacia una política social eficiente y efectiva*.

58 Repetto, A. (18 de agosto de 2024). *El Mercurio*.

en cuáles se requiere mejoras”. Y agrega: “Si funcionan mal, no es evidente que haya que cerrarlos; podría ser que necesiten modificaciones y que esas modificaciones requieran más y no menos recursos. Una buena solución sería la creación de una agencia de políticas públicas”⁵⁹. En respuesta, DIPRES sostiene que el informe de monitoreo es un soporte del proceso presupuestario: “este año tal como el pasado, se espera una correlación entre esta información y las respectivas variaciones presupuestarias”. Subrayan que, así como en aquellos programas con buena evaluación o sin condicionamientos su presupuesto creció en promedio 3 %, aquellos con una mala evaluación o con hallazgos en monitoreo presentaron una disminución de 10 % en un año⁶⁰.

La efectividad de los servicios públicos se ha tomado parte importante de la agenda de candidaturas presidenciales en 2025, donde los candidatos buscan reducir en diversos porcentajes el tamaño del Estado⁶¹.

Figura 10. Reducción del tamaño del Estado



Fuente: Criteria (2025)

59 Repetto, A. (18 de agosto de 2024). *El Mercurio*.

60 DIPRES (2024), Santiago de Chile.

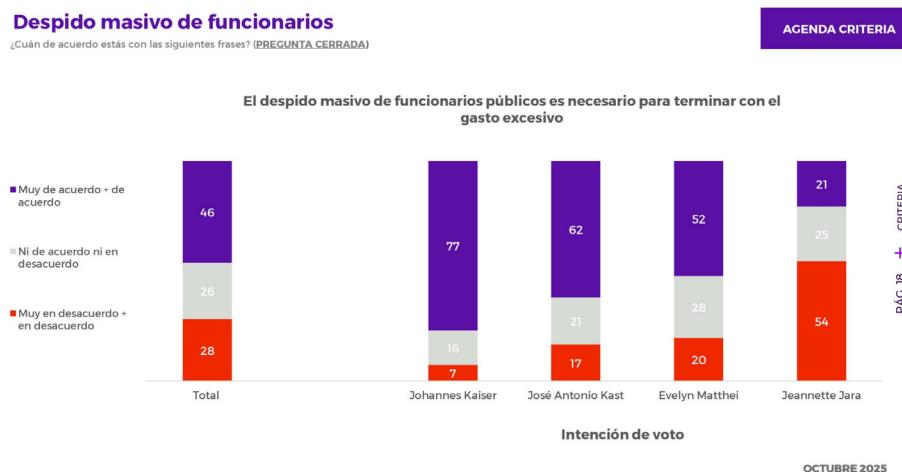
61 Encuesta Criteria 11 de octubre de 2025.

Es interesante la formulación expuesta por Landerretche al postular que hay dos formas de pensar al respecto, desde una perspectiva económica: “una desarrollando la estrategia de gastar menos, lo que es una lógica constructivista, ya que el Estado al contraer la demanda contrae la economía. La segunda si bien efectúa recortes, está pensada desde la generación de mayores ingresos, actuando como un mecanismo de aceleración de la economía”⁶². Por otra parte, en el texto “Anatomía del poder ilegal”, Dammert evidencia la profunda debilidad de las instituciones estatales ante la consolidación de una estructura económica y criminal paralela al Estado, vinculadas principalmente a las redes delictivas que lucran proveyendo productos al comercio ilegal, el narcotráfico, la explotación y trata de personas migrantes, los delitos ambientales relacionados con la tala, la pesca y el comercio ilegal de la vida silvestre, así como la extorsión de personas y los delitos contra ellas. Expone cómo funciona el comercio de las armas, los mecanismos de hacer dinero limpio, incluyendo el cripto lavado y la corrupción de un dinero ilegal que corrompe la política⁶³. Por lo anterior, postula la urgencia de modernizar el Estado, fortaleciendo su innovación para comprender la extensión y hacer frente al poder extendido de la ilegalidad.

Sin embargo, en diversos ámbitos de la política nacional, la reducción del Estado se entiende simplista y directamente como una disminución del número de funcionarios públicos. En vez de considerar la modernización del Estado como un problema de larga data que se ha configurado como un *wicked problem* en políticas y programas⁶⁴, la traba se expone como una cantidad desproporcionada de personas, dividida en buenos o malos funcionarios. Visto así, se reduce un desafío complejo como la modernización del Estado, a una tentación donde el problema es el tamaño y el número. Por ende, la propuesta es cortar y sus dilemas son dónde y en qué cuantía.

-
- 62 Escobar, P. (Entrevistadora). (2025, 12 de octubre). Entrevista a Óscar Landerretche [Programa de televisión]. *Influyentes*. CNN Chile.
- 63 Dammert, L. (2025). *Anatomía del poder ilegal*. Editorial Planeta.
- 64 Fuenzalida (2019); Cook y Tonurist (2016); Buchanan (1992); Levin, Cashore et. al (2012), Lig (2002).

Figura 11. Gráfico Nivel de acuerdo respecto a la medida de despido masivo de funcionarios públicos. Encuesta Criteria – Octubre de 2025



Fuente: Criteria (2025)

Incluso, existe una adjetivación generalizada de los funcionarios públicos que expone un menoscabo sin distinciones. Un ejemplo magnífico de lo anterior es la columna de Cristian Valenzuela denominada “Parásitos”:

En Chile, el Estado no está enfermo, está podrido. Lo han convertido en un cuerpo hinchado, lleno de parásitos que viven de él, lo drenan y se reparten sus restos como si fuera un botín... Mientras tanto, abajo, millones de chilenos trabajan, pagan impuestos, esperan soluciones y reciben cada vez menos. El Estado se alimenta de la gente, no al revés... Los parásitos no tienen color político, se reproducen en todos los gobiernos, en todos los partidos, en todas las épocas... El gasto público crece sin control, los funcionarios públicos aumentaron un 50 % en los últimos 10 años y los servicios básicos se derrumban. Cada punto más de burocracia es un punto menos de crecimiento económico y varios puntos de indignidad para los chilenos comunes. El Estado engorda, pero la gente se empobrece... Y cuando alguien se atreve a hablar de recortes, los parásitos tiemblan... Por eso, increíblemente, son capaces de armar un frente común desde el partido comunista hasta la UDI, para cuestionar a los que están dispuestos a impulsar un cambio radical en la forma en que se administra el Estado.⁶⁵

La sátira presenta una larguísima tradición. Las contradicciones del poder tienen icónicas imágenes, como los agudos retratos de Kupka sobre la libertad, la igualdad y la fraternidad. Solo que en su denuncia publicada en la revista

65 Valenzuela, C. (2025, 8 de octubre). “Parásitos”. *La Tercera*.

L'Assiette au beurre en 1902, él acomete contra la impostura del clero en relación con la pobreza, en la desigualdad ante la ley de las mayorías frente a los poderosos y en su figura gorda y coronada de *L'Argent*, donde la codicia del dinero fagocita a todo el pueblo⁶⁶. Lo interesante entonces, es interrogar en la sátira un cierto espíritu de la época, ese *Zeitgeist* que Hegel usa para figurar la manifestación de la autoconciencia colectiva de un pueblo y del mundo en el que vivía, en un momento histórico⁶⁷.

Si seguimos esa indicación, estamos lejos de la imagen epocal de Brueghel en 1563, donde se ve a Dulle Griet representando la avaricia y la insensatez humana, corriendo aferrada a la bolsa del dinero en medio del infierno, representando a la vez, la ira del pueblo flamenco contra la dominación española⁶⁸. En el Chile de hoy esa fisonomía infernal está dirigida a los funcionarios públicos. Esa expresión, ocupada con un gran rendimiento político (lo que es clave de entender), amerita una reflexión rigurosa que, entre otras dimensiones, se atreva a proponer una métrica innovadora de efectividad.

La tentación del corte abrupto, de la motosierra —ágil, severa, en el más breve plazo, con una ganancia aparente de millonarios recursos para otro uso— es una imagen mundialmente seductora en la actualidad. De allí que merezca ser expuesta no como un exabrupto, sino como una clave de resonancia masiva. Siguiendo a Hobbes, el “infierno, es la verdad vista demasiado tarde”⁶⁹, donde las consecuencias pueden ser nefastas si la verdad se hace evidente cuando es tarde actuar en consecuencia. El infierno entonces —como ya lo sostuvo Juan Pablo II— no es un lugar, sino un momento; una denotación implacable de un camino de no retorno. Ahora bien, a diferencia de Hobbes, en la imagen del relámpago en Benjamin que alumbría las ruinas de lo que pudo haber sido, su alegoría posibilita al reconocerlas como ruinas, que se haga posible despertar, avizorando caminos por doquier⁷⁰. Esa es la concepción profunda de un proceso que ve en la falla un motor de innovación.

Ahora bien, una reflexión sistemática para combatir la banalidad totalizante y conocer la hondura de las múltiples dimensiones paradojas de la brecha en los procesos de modernización en Chile, se encuentra en los Informes de Desarrollo Humano del PNUD para Chile. En especial en el texto sobre el recorrido a través de los informes sobre desarrollo humano, publicado en 2017, donde se sostiene

66 Francois, K. (1902) en *L' Assiette au beurre*, revista satírica ilustrada francesa, que políticamente se manifestaba en contra de los enemigos de la tercera república.

67 Hegel, G. W. *Fenomenología del Espíritu*. Traducción de Jorge Aurelio. Siglo del Hombre Editores.

68 Brueghel, P. (1563). *Dulle Griet*. Museo Mayer van den Bergh, Amberes, Bélgica.

69 Hobbes, T. (2017). *Leviatán*. Fondo de Cultura Económica.

70 Benjamin, W. (2015). *Obra de los Pasajes*. Libro V/Vol.2. Abada Editores.

que el primer IDH sobre Chile en 1996 discutió directamente con una visión del desarrollo caracterizada por:

Un economicismo que muchas veces olvida su naturaleza instrumental. Desde entonces los informes iniciaron una observación sistemática de la sociedad chilena que cuestionó la idea de que el crecimiento económico era la medida y el fin del desarrollo. El objetivo era plantear la pregunta del desarrollo para qué, y promovido por quiénes. Una pregunta que se nutre de un enfoque que, junto con establecer el Desarrollo Humano como horizonte normativo, incorpora como perspectiva teórica la pregunta por la subjetividad, sitúa como objeto de observación relevante la vida cotidiana e instala la importancia normativa del vínculo social en el logro del Desarrollo Humano.⁷¹

Lo anterior coloca una noción de desarrollo como tarea conjunta y colaborativa a emprender desde el Estado, el sector privado y la sociedad civil, diferenciándose de una visión individual del sujeto frente al Estado, poniendo énfasis en los vínculos sociales. Será Lechner quien en el informe de 1998⁷² va a exponer que “una cristalización de las contradicciones sociales nos permite explorar en la textura celular de la sociedad algunos elementos constitutivos de los procesos macrosociales”⁷³.

En consecuencia, analizar las imágenes icónicas de los miedos, la resonancia reductora de su uso y las formas en que estas se anclan en la población es de mayor importancia. La subjetividad debe ser asumida como una variable dura:

La subjetividad importa. No sabemos cuánto ni cómo, pero la vida nos enseña que ella es tan real y relevante como las exigencias de la modernización socio-económica. Solo si nos hacemos cargo de la tensión existente entre la racionalidad propia a la modernización y la subjetividad de las personas, podemos hacer de los cambios en marcha un desarrollo humano.⁷⁴

Su texto de 1997, que interroga la compatibilidad entre modernización y modernidad, contiene ya una afirmación clave: Chile es un país modernizado, sin modernidad⁷⁵. Por eso, el informe del PNUD del año 1998 analizó el “sentido y

71 PNUD (2017). *Chile en 20 años. Un recorrido a través de los informes sobre Desarrollo Humano*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/chile-en-20-anos-un-recorrido-traves-de-los-informes-sobre-desarrollo-humano>

72 PNUD (1998). *Desarrollo Humano en Chile: las paradojas de la modernización*.

73 PNUD (2017). *Chile en 20 años. Un recorrido a través de los informes sobre Desarrollo Humano*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/chile-en-20-anos-un-recorrido-traves-de-los-informes-sobre-desarrollo-humano>

74 PNUD (2017). *Chile en 20 años. Un recorrido a través de los informes sobre Desarrollo Humano*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/chile-en-20-anos-un-recorrido-traves-de-los-informes-sobre-desarrollo-humano>

75 Lechner, N. (1997). *¿Son compatibles modernidad y modernización?* Documento de Trabajo N°440. FLACSO.

orientación de la modernización en marcha y su impacto en la vida cotidiana de la gente y su sociabilidad”⁷⁶.

Lo interesante frente a la situación actual del país es que dicho estudio se realizó “desde el particular ángulo de la Seguridad Humana”, que fue el objeto del Informe Mundial de Desarrollo Humano 1994 realizado por el PNUD. Allí se establece que el desarrollo humano es el proceso de ampliación de la gama de oportunidades de que dispone la gente. La seguridad humana significa que “la gente puede ejercer esas opciones en forma segura y libre, y que puede tener relativa confianza en que las oportunidades que tiene hoy no desaparecerán totalmente mañana”⁷⁷.

Asimismo, insiste en postular que la seguridad humana es una construcción permanente en la vida cotidiana de las personas. “Es a ese nivel donde las amenazas del desempleo, las enfermedades, la delincuencia o la falta de previsión tienen un real impacto en la gestión de planes personales y familiares de vida”⁷⁸. Por eso en los debates sobre la efectividad de las instituciones públicas en Chile, es tan riesgoso proponer a la ciudadanía una mirada centrada en la tentación del recorte y la imputación de virtud o agravio de sus funcionarios, ya que electoralmente puede ser un recurso que lleve al país a una triunfal desventura. Es decir, al activar este mecanismo en forma exitosa y postularlo como la solución de reforma del Estado, por la propia viviendad de esa visión, incumplir los desafíos de fondo desoyendo las contundentes evidencias al respecto. Una de ellas está en el informe del PNUD 98’ coordinado por Norbert Lechner, al demostrar que “los mecanismos de seguridad que ofrece el actual modelo de modernización resultan insuficientes o inefficientes. Resumiendo el diagnóstico: la Seguridad Humana en Chile, más allá de los considerables éxitos obtenidos, no tendría un nivel satisfactorio y, además, ella se encontraría distribuida de manera desigual”⁷⁹.

De allí que es posible postular que esa falta de relato moderno, ha sido un código abierto en el informe PNUD sobre el concepto de las élites (2004), las prácticas (2009), la noción de agencia (2012), el informe sobre desigualdad (2017), hasta llegar al 2024 con la interrogante: “por qué nos cuesta tanto cambiar: conducir los cambios para un Desarrollo Humano Sostenible”. Como sostendrá Georgiana Braga-Orillard:

Este Informe, el duodécimo, es en varios sentidos diferente de sus predecesores. Es el primero publicado en casi una década, y por lo tanto el primero tras el estallido social de 2019, los procesos constituyentes que le sucedieron y la pandemia del COVID-19, todos sucesos con profundas consecuencias para la sociedad chilena, y que han

76 PNUD (1998). *Desarrollo Humano en Chile: las paradojas de la modernización*.

77 PNUD (1994). *Desarrollo Humano en el mundo: el concepto de seguridad humana*.

78 PNUD (1994). *Desarrollo Humano en el mundo: el concepto de seguridad humana*.

79 PNUD (1998). *Desarrollo Humano en Chile: las paradojas de la modernización*.

puesto a prueba la capacidad del país y de su modelo de desarrollo para realizar los cambios que anhela o para preservar aquello que valora. El Informe 2024 que hoy entregamos al país es heredero de una manera de hacer investigación social y de una perspectiva común. Una que reconoce los éxitos de Chile, pero que con igual agudeza destaca los obstáculos que enfrenta para hacer de los procesos sociales en curso un motor para el Desarrollo Humano Sostenible. El Informe surge, además, en un escenario global caracterizado por desafíos sin precedentes, que ningún país puede ignorar, como la triple crisis ambiental que configuran el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación; el peligroso estancamiento generado por un desarrollo desigual, la fuerte percepción de inseguridad y la creciente polarización política. Al igual que en Informes anteriores, el Informe sobre Desarrollo Humano 2024 se ha planteado el desafío de explicar una situación paradójica. La sociedad chilena está cambiando intensamente y el país exhibe destacables logros en Desarrollo Humano, mientras que al mismo tiempo está experimentando profundas dificultades para implementar cambios que desea o que necesita.⁸⁰

Luego, al hacer el análisis de la trayectoria de desarrollo en Chile, el PNUD nos entrega una herramienta muy valiosa para comprender que “aun cuando los temas varíen, la mirada no”⁸¹. Ese hallazgo, en el presente nos puede servir de pista para efectuar una reflexión crítica de aquellas promesas de cambio en la agenda país, al enfocarlas dentro de un enfoque conceptual y normativo como es el desarrollo humano.

Una noción de efectividad rigurosa y pertinente, también la aportan Beyer y Sapelli, al sostener que para hacer efectiva una política social, es preciso hacer un análisis riguroso de la tensión entre proveer subsidios y recursos en diversos programas y tener una alerta que observe el proceso de “generar programas que pierden efectividad en términos redistributivos e incrementan los costos de la acción estatal”⁸². En su trabajo, la efectividad debe ser entendida como una medida de la tensión existente entre un piso mínimo funcional de protección y un exceso de subsidios:

El sistema que se diseñe no puede ser tan rígido que en la práctica impida la movilidad social y tampoco tan extenso que destruya los incentivos que son indispensables en toda economía de mercado. Determinar este balance no es tarea fácil. En principio podría definirse una suerte de tamaño óptimo de la acción social del Estado, como el representado en el gráfico que exhibe por una parte el beneficio marginal de la acción social estatal y, por otra, el costo marginal de la misma.⁸³

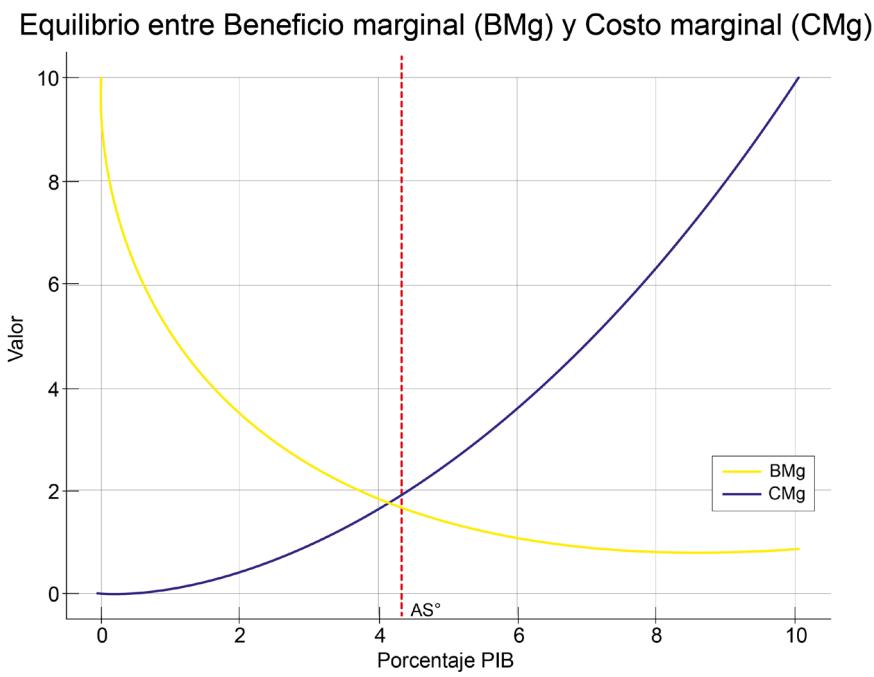
80 PNUD Chile (2024). *Informe de Desarrollo Humano: “Porqué nos cuesta tanto cambiar”*.

81 PNUD (2017). *Chile en 20 años. Un recorrido a través de los informes sobre Desarrollo Humano*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/chile-en-20-anos-un-recorrido-traves-de-los-informes-sobre-desarrollo-humano>

82 Beyer, H. y Sapelli, C. (2009). *Hacia una política social eficiente y efectiva*. CEP

83 Beyer, H. y Sapelli, C. (2009). *Hacia una política social eficiente y efectiva*. CEP

Figura 12. Gráfico Equilibrio entre beneficio marginal y costo marginal



De este modo, “la acción efectiva del Estado, como porcentaje del PIB, es aquella donde el beneficio marginal de ella equivale a su costo marginal, es decir AS”⁸⁴. Así, tal como se observa en la línea roja del gráfico, se crea un cruce de efectividad. Al desarrollarlo, se expone un umbral funcional para la efectividad, donde es posible deducir consecuencias:

Un Estado ineficiente en la provisión de bienes sociales y en su acción redistributiva producirá una curva de beneficios hacia la izquierda del gráfico reduciendo la acción social óptima efectiva. De allí que este esquema sea valioso para aproximarse a definir mínimos y la naturaleza y extensión balanceada de las políticas públicas.⁸⁵

Esto permite comprender de mejor modo, cómo hacer efectiva la oferta de servicios y afinar la comprensión de este concepto.

84 Beyer, H. y Sapelli, C. (2009). *Hacia una política social eficiente y efectiva*. CEP

85 Beyer, H. y Sapelli, C. (2009). *Hacia una política social eficiente y efectiva*. CEP

En esta misma línea, Matus desarrolla un modelo de gestión de calidad para programas sociales donde se plantea que:

Existe un presupuesto social importante, pero no sabemos observar su efectividad y esto es crucial para medir el gasto y saber qué programa garantiza una mayor rentabilidad social de los dineros aportados, así como evaluar con ese criterio la eficiencia de las estrategias de diseño e intervención social.⁸⁶

Esto coloca el acento en la representación tensional entre diseño e implementación de políticas y programas.

Por su parte, en la estrategia definida por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo en 2022, destaca en sus fundamentos como una piedra angular del desarrollo, la creación de una sociedad inclusiva y ética que genere bienestar creando valor, armonizando de forma sostenible e integral la preservación de la biosfera junto a modos de convivencia y bienestar de su gente y su vida social⁸⁷. Una dimensión clave en relación con la noción de efectividad es que para enfrentar ese desafío se requiere “de una capacidad de reflexión crítica para buscar y discernir cuáles son aquellos modos que mejor permiten alcanzar ese ideal”⁸⁸.

El documento del Consejo sostiene que: Las complejidades de las sociedades contemporáneas exigen que esa reflexión se haga con el más amplio conocimiento que al respecto se pueda tener. Este proviene tanto de las ciencias naturales como sociales y de la investigación en artes y humanidades⁸⁹. Para sostener esa capacidad de creación el Consejo identifica cuatro focos: invertir en el sistema de formación nacional de personas dedicadas a la CTCI, asegurar un sistema de financiamiento permanente que conjugue los objetivos de continuidad y excelencia en el desempeño, fortalecer la asociatividad en actividades de I+D y fomentar el desarrollo tecnológico con énfasis en su aplicación.⁹⁰

86 Matus, T. (2013). “El contexto paradojal de las políticas públicas para un modelo de calidad de los programas sociales”. En: *Serie Avanzar en Calidad FONDEF D0711143 Vol. 1: Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para programas sociales*. Capítulo III. Pág. 81. Editorial Libros de Mentira.

87 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. <https://estrategia.consejotci.cl> Pág. 27.

88 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. Disponible en versión digital <https://estrategia.consejotci.cl> Pág. 27.

89 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. Disponible en versión digital <https://estrategia.consejotci.cl> Pág. 28.

90 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. Disponible en versión digital <https://estrategia.consejotci.cl> Pág. 57.

En esos focos surgen preguntas acerca del flujo y los sistemas de transferencia, especialmente referidos a:

- El sistema de flujo e intercambio ya que la efectividad de la oferta no se encuentra parametrizada ni medida. Por tanto, se requiere de un algoritmo de riesgo que pueda generar un SAT de efectividad en materia de innovación de ofertas públicas y privadas.
- Cómo transferir el conocimiento entre nodos, cuando convergen diversos propósitos e intereses en las más diversas combinaciones. La lógica de una innovación “no es lineal, por lo que no resulta obvio anticipar la forma en que el conocimiento que alimenta a un nodo se traduce posteriormente en productos, nuevas preguntas, servicios o nuevos marcos de comprensión en otro nodo, ni cómo estos se transforman luego en resultados tangibles e intangibles, ni menos, de qué manera todo ello impactará en la sociedad y viceversa”⁹¹. La preocupación del Consejo se evidencia al sostener que: “de hecho, las patentes solo aparecen en las etapas más tardías del proceso, y eso está ocurriendo cada vez con menor frecuencia, amagada su conveniencia por la velocidad con que el conocimiento se genera”⁹².

152

De lo anterior se desprende un desafío clave para un sistema de transferencia con propósito público: dar cuenta anticipadamente de la efectividad de la oferta. Ahora bien, esto no significa, como sostiene el Consejo del CTCI, que no exista posibilidad de pensar precios o una relación costo beneficio sobre dicho conocimiento. A saber, en las innovaciones precompetitivas, así como en las de interés o propósito público, existe un sistema de flujo similar. Esto es: partir por un prototipo conceptual, generar un mínimo producto viable, validar y escalar⁹³.

Sin embargo, la medición de efectividad en las innovaciones precompetitivas se acopla con un modelo de negocio costo/beneficio que está fundado en el valor del producto, su nivel de comercialización, expansión y adopción por los mercados. Esto genera posibilidades de licenciamiento y patentamiento dentro de un ecosistema que integra el valor de la producción de conocimiento con el uso de mercado. Ahora bien, lo anterior no significa que la medición de efectividad en innovaciones de propósito público no pueda considerar el valor y el nivel de costo/beneficio de ese producto, ni tampoco que no pueda ser apropiado

91 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. <https://estrategia.consejotci.cl> Pág. 36.

92 CTCI (2022). *Estrategia nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de Chile*. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. <https://estrategia.consejotci.cl> Pág. 37.

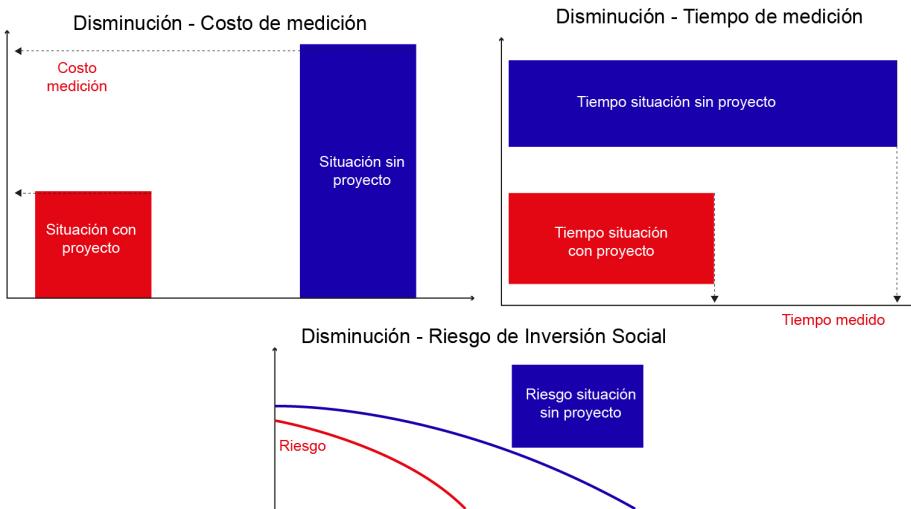
93 Modelo de Desarrollo CORFO, 2020-2024.

por instituciones públicas o privadas. Se trata de seguir el mismo horizonte y los mismos estándares con otra lógica:

- Partir de las fallas sistémicas que enfrenta un programa, una política, una institución. Valorizar la pérdida existente como, por ejemplo, en programas mal evaluados, en listas de espera, en burocracia que involucre tiempos largos de aprobación e ineffectividad por no cumplimiento de metas y objetivos.
- Generar desde esa observación un prototipo de innovación disruptiva que vaya directamente sobre el nivel de efectividad del diseño de la oferta e implementación programática, en contextos de diversa complejidad. De esos resultados tempranos es posible desarrollar un producto mínimamente viable que avance en validación y escalamiento.
- De este modo, en vez de concebir una evaluación de impacto de resultados según demanda (lo que demora más tiempo, recursos y no consigue ajustes oportunos), se coloca **anticipadamente un algoritmo de riesgo de la efectividad de la oferta que se calcula con un costo/efectividad en términos del ahorro generado**. Con esto se consigue una triple ventaja:

153

Figura 13. Gráfico Triple ventaja de la medición de costo/efectividad/riesgo de inversión social



Fuente: elaboración propia en base a proyecto FONDEF ID17I10033

Lo anterior probabiliza un modelo que puede, tal como sugiere el Consejo CTCI “alinear las políticas de los distintos ministerios y agencias de manera que aseguren la continuidad y el desempeño de los diversos nodos del ecosistema y, por otra, derivar a un sistema balanceado y complementario de financiamiento que asegure las condiciones habilitantes”⁹⁴. Un punto de partida sería que la lógica de diseño y gestión de instrumentos y la propia discusión presupuestaria, fueran abordadas de manera conjunta, propiciando la adecuada articulación de los escasos esfuerzos que existen en estas materias, especialmente en lo relativo a la evaluación de efectividad. Como sostendrá el Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo: “el Estado debe asegurar la coherencia de políticas e instrumentos públicos, que incluyan tanto apoyo a la demanda como a la oferta, y aseguren consistencia entre incentivos, criterios de reconocimiento y sistemas de evaluación de efectividad de los distintos ministerios y agencias, reconociendo la diversidad de roles, actores y trayectorias”⁹⁵.

Considerando lo anterior, el sistema de medición de efectividad propuesto responde a los siguientes desafíos:

- Los sistemas y organizaciones enfrentan hoy rangos diferenciados de efectividad, sin embargo, estos niveles no se encuentran analizados en sus múltiples dimensiones.
- Sus formas de evaluación de impacto centradas en la demanda contribuyen a que las faltas de efectividad de sus resultados se desplacen más hacia los sujetos de atención que a las fallas de sus sistemas de oferta.
- Se requiere de un sistema de observación que diferencie formas de implementación según rangos de efectividad, asociándolas a condiciones de calidad de la gestión.
- No existe una tipología que permita identificar políticas o ejes prioritarios ni incentivos de apoyo a sus equipos de trabajo según logros de innovación efectiva.
- Se requiere un giro conceptual para construir una evaluación de impacto *a priori* que permita calcular un algoritmo de riesgo de efectividad de la oferta.

Por eso desde el proyecto FONDEF N° 17I10033: “Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de

94 Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (2016). *Lineamientos para una Política Nacional de centros de investigación*.

95 Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (2016). *Lineamientos para una Política Nacional de centros de investigación*.

derechos”⁹⁶ se generó un sistema de medición de alerta temprana y efectividad (SAT), expresado en un Índice multidimensional de efectividad (IME)⁹⁷ que contiene ocho dimensiones analíticas: diversidad territorial; condiciones básicas de operación; nivel de coordinación intersectorial; códigos de regulación; trayectorias programáticas; modelos de intervención social; nivel de confianza funcional; y grado de autonomía de los equipos. De este modo, presenta un índice sintético y minimalista, que apunta a iluminar una *deep data*.

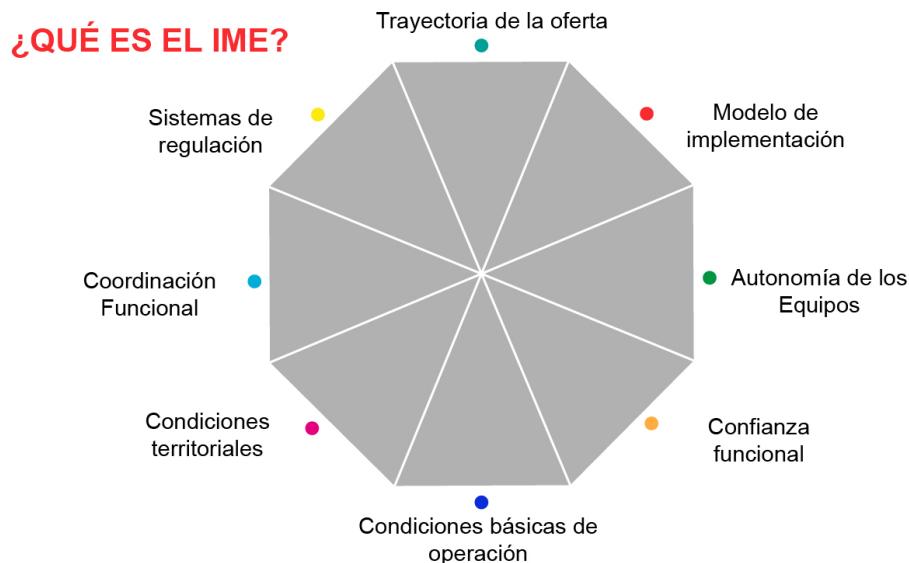
El desarrollo de este prototipo se vio favorecido por el nivel de avance existente tanto en ciencias sociales como en Ingeniería de datos y modelos económicos. Especialmente importante para el proyecto resultaron cinco fuentes: La Universidad de Oxford con su Índice de Efectividad; la Universidad de Columbia con la forma de procesos de los Planes de Intervención Individual; la evaluación de los Servicios Sociales del Gobierno de España; la innovación en infancia de la Secretaría de Innovación de New York de la UNICEF; y el modelo neo-landés de evaluación de infancia. Estas propuestas de innovación de sistemas complejos fueron un gran aporte para la discusión y la generación del propio modelo conceptual general que sustenta el IME. A esto se sumó la elaboración conceptual del grupo de investigadores del FONDEF, donde académicos de ciencias sociales, ingeniería, matemáticas y ciencias físicas, economía y derecho, basados en su experticia de medición internacional debatieron posibilidades. También se analizaron 22 informes sobre el estado de la infancia institucionalizada en Chile, se hicieron 8 años de revisión de prensa; se desarrolló un estándar *setting* de jueces, junto con los equipos de trabajo locales de los programas socios, donde se fueron proponiendo y ajustando las rúbricas. Se contó con la participación de dos expertos internacionales en innovación social: David Alonso de la Universidad Complutense de Madrid y Dimitri Domanski de la Universidad de Dortmund, cofundador de la Escuela Europea de Innovación Social (ESSI); así como expertos de distintas organizaciones de la sociedad civil. Luego se

96 Proyecto FONDEF de Interés Público. N° 17I10033 Universidad de Chile. Entidad Asociada: Fundación Colunga, Programas colaboradores: SENAME, Corporación Opción, Chile Crece Contigo, Gendarmería de Chile, ACHNU, Aldeas SOS, Observatorio para la confianza. Universidades Colaboradoras: Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Diego Portales. Equipo del proyecto: Teresa Matus, Directora. Coordinadora Núcleo Innovaciones Efectivas en Política Pública. Departamento de Trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile; Patricio Valenzuela, Director Alterno. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile; Investigadores: María Antonieta Urquieta, Directora. Académica Facultad Ciencias Sociales de la Universidad de Chile; María Gabriela Rubilar, Guillermo Sanhueza, Claudia Campillo y Cesar Mariñez, Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile; Fabiola Cortez-Monroy, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Católica de Chile; Adriana Kaulino y Ana Vergara, Facultad de Psicología de la Universidad Diego Portales; Javier Fuenzalida, Macarena Andrade y Jorge Gaete, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial.

97 <https://ime.uchile.cl/>

testearon las dimensiones en terreno con todos equipos de diversos programas sociales de infancia, especialmente con SENAME, Colunga, Opción, Chile Crece Contigo y Gendarmería. Al medir la efectividad de la oferta, la evaluación de impacto se convierte en un *a priori*, permitiendo observar un umbral mínimo funcional como línea de base y calcular, mediante un algoritmo de riesgo de la oferta, una efectividad anticipada:

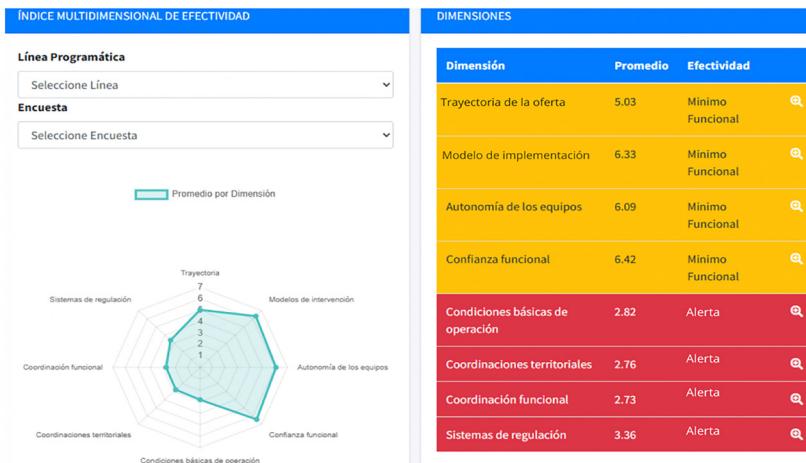
Figura 14. Esquema dimensiones del IME



Fuente: elaboración propia en base a proyecto FONDEF ID17I10033

También contribuye a una comprensión diversa de la noción de efectividad, porque al contener ocho dimensiones, es posible encontrar 1.256 formas de priorizar un programa efectivo. Lo anterior expande la contingencia de acción y decisión, permitiendo reflexionar sobre lo realizado y trabajar en sostenibilidad de procesos:

Figura 15. Ejemplo de reporte aplicación plataforma IME por dimensión

TOMAR DECISIONES PRIORIZANDO: 1256 FORMAS DE SER EFECTIVO

Fuente: elaboración propia en base a proyecto FONDEF ID17I10033

Una cuestión clave en esta implementación con efectividad ha sido la construcción de una Plataforma para el Índice Multidimensional de Efectividad IME <https://ime.uchile.cl/>, consistente en un dispositivo de medición inteligente que posibilita la auto observación de los equipos en un sistema acoplado con inteligencia artificial que procesa la evidencia de los instrumentos y reportes elaborados en las ocho dimensiones.

De este modo, no se trata de un *check list*, ni de un cumplimiento de actividades y metas, sino de comprender un flujo de frecuencia de efectividad en ocho dimensiones. La plataforma también permite series históricas de comparación de diversos períodos, da cuenta de las prioridades seleccionadas y muestra los niveles críticos y avanzados de efectividad a través de una tipología de alerta y mejoras, cuyo eje central es la construcción de un intervalo de umbral mínimo de efectividad.

Figura 16. Esquema de los niveles de complejidad de la gestión y condiciones para la calidad en un programa en la definición de un umbral mínimo funcional

Niveles de Complejidad en La Gestión	Condiciones para la Calidad de la Gestión en un programa				
	Programa	Señales de alerta	Umbral Mínimo funcional	Señales de efectividad	Índice Multidimensional de efectividad
Extrema	+ prioridad máxima				
Alta					
Media					
Baja					

Fuente: elaboración propia en base a proyecto FONDEF ID17I10033

De esta manera, la plataforma permite un rápido paneo por dimensiones claves, posibilitando hacer ajustes en tiempo y forma que, al permitir un monitoreo sistemático, evita daños por escalamiento de crisis. Está diseñada para observar niveles de fragmentación, contradicción o superposición de medidas dentro de un sistema organizacional. Por eso puede aportar a una mejor efectivación del gasto y a respuestas menos burocratizadas, más ágiles y en menores tiempos, lo que optimiza la observación de puntos ciegos institucionales, reduciendo los riesgos de inversión de la oferta en un tiempo oportuno.

Así, se configura como una propuesta de innovación y transferencia, basada en la evidencia de investigación científica I+D+i, frente al cuestionamiento de los niveles de efectividad de sistemas organizacionales y a los diversos signos de malestar, expresados en un desacoplamiento entre formas de implementación de políticas y demandas ciudadanas. Asimismo, es una herramienta transversal del Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público, que busca contribuir con una innovación disruptiva específica, tanto en la agenda de iniciativas que abogan por un cambio de diseño y mayor regulación en políticas públicas, como en programas llevados a cabo por instituciones privadas y de la sociedad civil, para que puedan autoobservar los riesgos de su oferta y propongan respuestas de innovación efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amigo, C. y Urquiza, A. (2022). “Transdisciplina e Interfaz: dos lados de una misma forma.” En: *Inter- y transdisciplina en la educación superior universitaria*. Núcleo NITES, Universidad de Chile.
- Bacchi, C. y Goodwin, S. (2025). “Making and Unmaking ‘objects’”. En: *Poststructural Policy Analysis: A Guide to Practice*. Págs. 99-113. Palgrave Macmillan.
- Belcher, B. M., Rasmussen, K. E., Kemshaw, M. R. y Zornes, D. A. (2016). “Defining and assessing research quality in a transdisciplinary context”. *Research Evaluation*, 25(1), 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1093/reseval/rvv025>
- Benjamin, W. (2015). *Obra de los Pasajes. Libro V/Vol.2*. Abada Editores. Madrid.
- Beyer, H. y Sapelli, C. (2009). *Hacia una política social eficiente y efectiva*. CEP. Santiao, Chile.
- Braga-Orillard, G. (2024). *Informe de Desarrollo Humano: “Por qué nos cuesta tanto cambiar”*. PNUD Chile.
- Brueghel, P. (1563). *Dulle Griet*. Museo Mayer van den Bergh, Amberes.
- Brodkin, E. Z. (2011). “Policy work: Street-level organizations under new managerialism”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21. Págs. i253-i277.
- Carlisle, K. y Gruby, R. L. (2017). “Polycentric systems of governance: A theoretical model for the commons”. *Policy Studies Journal*, 45(4), 927-952. DOI: <https://doi.org/10.1111/psj.12212>
- Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2) (2021). *Manual de Interdisciplina*. Universidad de Chile. <https://www.cr2.cl/manual-de-interdisciplina-cr2/>
- CORFO (2020–2024). *Modelo de Desarrollo CORFO*.
- Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (2016). *Lineamientos para una Política Nacional de Centros de Investigación*.
- CTCI (2022). *Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo*. <https://estrategia.consejocctci.cl>
- Dammert, L. (2025). *Anatomía del poder ilegal*. Ariel / Editorial Planeta.
- Dolowitz, D. y Marsh, D. (2000). “Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making.” *Governance*, 13(1), 5-24.

Escobar, A. (2018). *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds (New Ecologies for the Twenty-First Century)*. Duke University Press.

Feenberg, A. (2010). *Between reason and experience: Essays in technology and modernity*. MIT Press.

FONDEF de Interés Público N° 17I10033. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial y Centro de Sistemas Públicos.

Fox, R. A., Sharma, U. y Leif, E. S. (2024). "The factors that count: predicting implementation fidelity of evidence-based behavioural supports in Australian schools." *International Journal of Inclusive Education*, 28(7), 1133-1149.

Freeman, R. (2009). "What is 'translation'?" *Evidence & Policy*, 5(4), 429-447.

Funtowicz, S. O. y Ravetz, J. R. (1993). "Science for the post-normal age". *Futures*, 25(7), 739-755. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90022-L)

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.

González, I., Villarroel, K. y Díaz, S. (2024). *Reporte de Futuros 2024: Cartografías de lo desconocido. Seis fenómenos de transformación global*. Consejo Nacional de CTCI. <https://docs.consejocctci.cl/wp-content/uploads/2025/01/Reporte-Futuros-2024-1.pdf>

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Tomo II: Crítica de la razón funcionalista*. Taurus. Madrid.

Heikkila, T., Villamayor-Tomás, S., y Garrick, D. (2018). "Bringing polycentric systems into focus for environmental governance". *Environmental Policy and Governance*, 28(4), 207-211. DOI: <https://doi.org/10.1002/eet.1809>

Hegel, G. W. F. *Fenomenología del Espíritu*. Siglo del Hombre Editores.

Hill, M. y Hupe, P. (2009). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (2nd ed.). SAGE.

Hobbes, T. (2017). *Leviatán*. Fondo de Cultura Económica.

Hui, Y. (2020). *Fragmentar el futuro: Ensayos sobre tecnodiversidad*. Caja Negra Editora.

Howlett, M., Ramesh, M. y Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (3rd ed.). Oxford University Press.

Jasanoff, S. (2004). *States of knowledge: The co-production of science and social order*. Routledge.

Jobling, H. (2020). "Discretion from a critical perspective." En: T. Evans y P. Hupe (Eds.), *Discretion and the quest for controlled freedom*. Págs. 193-210. Springer.

Klein, J. T. (1990). *Interdisciplinarity: History, theory, and practice*. Wayne State University Press.

Klein, J. T. (2014). *Interdisciplining Digital Humanities: Boundary work in an emerging field*. University of Michigan Press. DOI: <https://doi.org/10.3998/dh.12869322.0001.001>

Koinova, M. (2021). *It's ordered chaos: What really makes polycentrism work*. University of Warwick Research Archive Portal.

Kupka, F. (1902). "L'Assiette au beurre". *Revista satírica ilustrada*.

Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P. y Thomas, C. J. (2012). "Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges". *Sustainability Science*, 7(1), 25-43. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0149-x>

Latour, B. (1992). "Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts". En: W. Bijker y J. Law (Eds.). *Shaping technology / building society*. Págs. 225-258. MIT Press.

Lechner, N. (1997). ¿Son compatibles modernidad y modernización? *Documento de Trabajo N°440*. FLACSO.

Levitt, R. (2025). *Implementing public policy*. Taylor & Francis.

Leyton, C. (2024). *Implementación de Políticas Sociales en Chile*. RIL Editores.

Leyton, C. (2023). "Traducciones de los equipos locales en la implementación de programas sociales en Chile". *Rumbos TS*, 29, 165-187.

Leyton, C. (2015). "Equipos y profesionales al nivel de calle: una alternativa para hacer frente a la complejidad en las políticas públicas". En: F. Cortez-Monroy y T. Matus (Eds.). *Innovación Social Efectiva. Una Propuesta de Evaluación de Programas Sociales*. Págs. 190-207. Libros de Mentira.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Luhmann, N. (1990). *Society, meaning, religion*. Stanford University Press.

Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.

Luhmann, N. (1996). *La ciencia de la sociedad*. Editorial Anthropos.

Luhmann, N. (2007). *Socialización y educación en complejidad y modernidad*. Editorial Anthropos.

- Mariñez, C. (2014). "Una mirada sistémica al problema de la confianza en la cultura organizacional". En M. Arnold, H. Cadenas, y A. Urquiza (Eds.). *La organización de las organizaciones sociales: aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. RIL Editores.
- Matus, T. (2013). *El contexto paradojal de las políticas sociales. Cap. III*. Editorial Libros de Mentira.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Harper Business.
- Morrison, T. H. (2017). "Mitigation and adaptation in polycentric systems: Sources of power in the pursuit of collective goals". *WIREs Climate Change*, 8(5). DOI: <https://doi.org/10.1002/wcc.479>
- Muñoz Arce, G. (2025). "Teorías críticas para el análisis de las burocracias a nivel de calle en América Latina". En: G. Muñoz Arce, G. Lotta y R. Peeters (Eds.). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. Págs. 24-35. CLACSO.
- Muñoz Arce, G., Lotta, G. y Peeters, R. (2025). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. CLACSO.
- Muñoz-Arce, G., Duboy Luengo, M., Villalobos, C., y Reininger, T. (2022). "Oponerse sin perder el puesto: tensiones y resistencias profesionales en la implementación de programas sociales en Chile." *Rumbos TS*, 17(28), 89-108.
- Nicolescu, B. (2002). *Manifesto of transdisciplinarity*. State University of New York Press.
- Nisar, M., y Masood, A. (2020). "Dealing with disgust: Street-level bureaucrats as agents of Kafkaesque bureaucracy." *Organization*, 27(6), 882-899.
- Norström, A. V., Cvitanovic, C., Löf, M. F., West, S., Wyborn, C., Balvanera, P. y Österblom, H. (2020). "Principles for knowledge co-production in sustainability research". *Nature Sustainability*, 3, 182-190. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0448-2>
- OECD (2019). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2019*. OECD Publishing.
- OECD (2021). *AI in the public sector: Risk, accountability and transparency*. Observatory of Public Sector Innovation.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- Ostrom, E. (2010). "Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems". *American Economic Review*, 100(3), 641-672. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>

- Peeters, R., Lotta, G. S. y Nieto, F. (Eds.). (2024). *Street-level bureaucracy in weak state institutions*. Policy Press.
- Pires, R. (2025). “Riesgos de reproducción de desigualdades en la implementación de políticas públicas: un marco analítico”. En: G. Muñoz Arce, G. Lotta y R. Peeters (Eds.). *Burocracias a nivel de calle y desigualdades en América Latina*. Págs. 124-135. CLACSO.
- Pressman, J. L., y Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press.
- PNUD (1994). *Informe sobre Desarrollo Humano: Seguridad Humana*.
- PNUD (1998). *Desarrollo Humano en Chile: Las paradojas de la modernización*.
- PNUD (2017). *Chile en 20 años. Un recorrido a través de los Informes sobre Desarrollo Humano*.
- Reichman, J. H. (2009). “Green technology commons: A new strategy for climate change mitigation?”. *Virginia Law Review*, 95(2), 805-838.
- UNCTAD (2021). *Technology and Innovation Report 2021*.
- Urquiza, A., y Labraña, J. (2022). *Inter-y transdisciplina en la educación superior universitaria: reflexiones desde América Latina*. Universidad de Chile, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Núcleo NITES. DOI: <https://doi.org/10.34720/r8ts-gj33>
- Urquiza, A., Labraña, J., Rahmer, B., Puyol, F., Allendes, A. y Gómez, M. (2023). “Resiliencia y organización: La innovación como desafío de las universidades”. *Revista MAD*, 47, 1-10. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2022.70849>
- Weinberg, M. y Banks, S. (2019). “Practising ethically in unethical times: Everyday resistance in social work”. *Ethics and Social Welfare*, 13(4), 361-376.
- Winner, L. (1986). *The whale and the reactor: A search for limits in an age of high technology*. University of Chicago Press.

DOCUMENTOS UNIVERSIDAD DE CHILE

- DOCUMENTO N°1. “Las diferencias entre el trabajo multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario” (2020). <https://libros.uchile.cl/10988>
- DOCUMENTO N°2. “Las diversas definiciones de transdisciplina” (2020). <https://libros.uchile.cl/1121>
- DOCUMENTO N°3. “Aproximaciones a las metodologías del trabajo Inter y transdisciplinario. Principales desafíos de la producción de conocimiento en torno a problemáticas complejas” (2020). <https://libros.uchile.cl/1155>
- DOCUMENTO N°4. “Procesos de Institucionalización Universitaria: de la interdisciplina y la transdisciplina: aprendizajes y desafíos” (2022). <https://libros.uchile.cl/1298>
- “Transdisciplina: Discusiones para una política de institucionalización en la Universidad de Chile” (2021). <https://libros.uchile.cl/1295>
- “Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos” (2019). <https://uchile.cl/u169990>
- “Experiencias y propuestas para el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario en la educación superior” (2021). <https://www.nites.cl/wp-content/uploads/2023/03/Experiencias-en-Inter-y-Transdisciplina.pdf>
- “Miradas: para el desarrollo del trabajo inter y transdisciplinario en América Latina” (2024). <https://libros.uchile.cl/1380>

CAPÍTULO 4

HACIA UN NUEVO MODELO DE TRANSFERENCIA

Claudio Maggi

Gerente de Desarrollo Territorial de CORFO

Director de Transferencias CLIPP

claudio.maggi@Corfo.cl

Carolina Leiva

Asesora de transferencia CLIPP, Universidad de Chile

carleiva@uchile.cl

Teresa Matus Sepúlveda

Directora académica CLIPP, Universidad de Chile

teresamatus@uchile.cl

165

Las innovaciones no se trasladan simplemente de un lugar a otro; deben ser reinterpretadas y rediseñadas para encajar en contextos institucionales, culturales y sociales específicos.

—Geoff Mulgan, *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good.*

En el escenario actual, no basta con producir conocimiento relevante, es necesario que ese conocimiento sea capaz de generar transformaciones inéditas en el modo en que concebimos nuestros sistemas de producción, nuestras estructuras organizacionales y la provisión de servicios sociales. En este desafío, la transferencia tecnológica y de conocimiento, permite que los avances científicos trasciendan el ámbito académico y se transformen en soluciones concretas con impacto territorial y sistémico. El impacto de la transferencia radica en que su capacidad de traducir resultados de investigación en innovaciones aplicadas no solo potencia la competitividad y resiliencia de las sociedades, sino que

también fortalece su autonomía tecnológica y su capacidad de respuesta frente a problemas complejos¹. Sin embargo, pese al creciente interés por aprovechar los resultados de la investigación científica y llevarlos al mercado y a la sociedad², estos continúan siendo subutilizados, incluso cuando provienen de sólidas bases de investigación³. Además, si bien ha habido incrementos en la protección por derechos de propiedad industrial, su impacto en el país aún es muy bajo⁴. Esto porque, tradicionalmente, la transferencia se concibe bajo un paradigma lineal, donde la innovación fluye desde la investigación científica hacia la sociedad sin una adecuada retroalimentación o cocreación con los actores sociales y productivos⁵. Dicha visión limita la apropiación pública del conocimiento y reduce la capacidad de las organizaciones para generar propuestas contextualizadas y sostenibles frente a problemas complejos. Además, la lógica de propiedad intelectual y la búsqueda de rentabilidad restringen la circulación abierta de saberes, debilitando el valor público de la innovación⁶.

Otra barrera es que la transferencia tecnológica suele centrarse en sectores industriales consolidados, dejando de lado los ajustes que requiere para transferir innovaciones sociales, ambientales o institucionales que podrían tener un impacto significativo en la mejora del bienestar colectivo⁷. A eso, Breznitz lo llama “*techno-fetishm*” (fetichismo-tecnológico)⁸. Este sesgo tiene dos características:

Por un lado, los esfuerzos asociados a la generación de innovaciones se están enfocado principalmente en el desarrollo de los llamados sectores de alta tecnología, tales como: tecnologías digitales, biotecnología, tecnología financiera, tecnología cuántica, próxima-tecnología-masiva o nanotecnología. Por el otro,

-
- 1 Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). “The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model”. *Research Policy*, 44(1), 34-49.
 - 2 Ministerio de Economía (2016). *Estudio cualitativo sobre el estado actual de las transferencias tecnológicas en Chile*.
 - 3 Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (2021). *Global innovation index 2021: Who will finance innovation?* OMPI.
 - 4 Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) (2022). *Informe anual sobre propiedad intelectual y transferencia tecnológica en Chile*. INAPI.
 - 5 Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). “Triple Helix: University–industry–government relations”. *Research Policy*, 29(2), 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
 - 6 Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). “The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model”. *Research Policy*, 44(1), 34–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.008>
 - 7 Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Penguin Books. London.
 - 8 Breznitz, D. (2021). *Innovation in Real Places. Strategies for Prosperity in an Unforgiving World*. Oxford University Press.

Breznitz encuentra que dichas iniciativas están orientadas al desarrollo de innovaciones en la etapa 1 (*novelty*) del proceso de producción.⁹

Es importante identificar este sesgo para reconocer las brechas que los modelos de transferencia tradicional tienen actualmente a la hora de abordar innovaciones con propósito público. Para responder a los desafíos globales es necesario evolucionar hacia la generación y transferencia de innovaciones que incorporen tecnología con el fin de abordar problemáticas sociales y que, de ese modo, busquen superar la etapa de *novelty* del proceso de producción y, en consecuencia, reconozcan su potencial de implementación en amplias esferas públicas.

Un énfasis decisivo en este panorama es la reorientación del flujo de las investigaciones y su producción de conocimientos para lograr la expansión del reconocimiento y la competitividad efectiva que dicho camino puede aportar al mejoramiento de las sociedades. Esto significa desarrollar un nuevo modelo de transferencia en que tanto sus prototipos, como sus productos mínimamente viables, junto con el proceso de validación y escalamiento, encuentren formas de financiamiento bajo el sistema de ciencia abierta, donde incluso el licenciamiento y el patentamiento se orienten al valor público. “Por tanto se requiere de una inversión orientada por objetivos en el lado de la calidad de la oferta, la creación del mercado del lado de la demanda y mecanismos de gobernanza (por ejemplo, patentes) para lograr un crecimiento inclusivo, sostenible y guiado por la innovación”¹⁰. Para lograrlo, incluso más que una cuestión de recursos es una cuestión de giro en la forma de pensar:

No existe razón alguna por la que la mentalidad de lo que sea necesario no pueda aplicarse a los problemas sociales. Cuando la inversión se hace de manera estratégica incluyendo factores clave que aumentan la productividad como la educación, la investigación, las conexiones ciencia e industria, se produce una economía basada en propósitos y resultados.¹¹

Por tanto, con todas las evidencias presentadas es posible afirmar que:

Las misiones sociales son iguales que las tecnológicas, no hay que entenderlas aisladamente sino construir un sistema de innovación inclusivo, con una teoría del valor para las partes interesadas, lo cual implica una forma más simbiótica de

9 Breznitz, D. (2021). *Innovation in Real Places. Strategies for Prosperity in an Unforgiving World*. Oxford University Press.

10 Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Pág. 173.

11 Mazzucato, M. (2021) *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Pág. 186.

colaboración entre los distintos sectores, usando instrumentos y herramientas como plataformas digitales. Esta re-imaginación requiere una nueva estética.¹²

Ello requiere de la adopción de mecanismos institucionales que faciliten la transferencia —laboratorios de innovación y plataformas de cocreación, como el CLIPP— que permitan impulsar nuevos modelos, como una herramienta estratégica para la construcción de un futuro más justo, sostenible y basado en evidencia.

1 ABORDAR LA COMPLEJIDAD DE UNA TRANSFERENCIA EFECTIVA

El proceso de transferencia supone un nivel de complejidad para desarrollar una base o umbral de capacidades, a nivel de los diferentes actores del sistema de innovación, que suelen enfrentar múltiples fallas organizacionales y de coordinación. La transferencia tecnológica y de conocimiento es un proceso complejo que implica generar las condiciones necesarias para la adopción, comprendiendo el flujo —tanto formal como informal— de *know-how*, capacidades, conocimiento técnico, procedimientos, métodos, experticia o tecnología desde un entorno organizacional a otro¹³. Esto lleva necesariamente a concebir la innovación como un proceso continuo que permita llevar el diseño y escalamiento de nuevas soluciones y tecnologías a su máximo potencial de impacto. Sin embargo, cuando hablamos de iniciativas que buscan beneficiar a sectores vulnerables de la población, mediante el aumento de accesibilidad o mayores márgenes de ahorro en el gasto público, por ejemplo, muchas de ellas se ven frenadas por un proceso de transferencia que limita su alcance. Es en este espectro de innovaciones, cuyo propósito es llegar a incidir en la esfera pública, donde se reflejan fallas que pueden ocasionar que muchos procesos de transferencia no sean efectivos o incluso nunca lleguen a ocurrir. Es que, a diferencia de las innovaciones del tipo precompetitivo, las innovaciones con propósito público requieren de agentes “públicos” (no siempre estatales) para hacer posible la materialización de esos impactos¹⁴. Ello implica tener en cuenta los mecanismos informales de transferencia que son particulares a cada cultura organizacional, superando la casi exclusiva concentración en la generación de patentes¹⁵. Una de las fallas más recurrentes se manifiesta

-
- 12 Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus. Pág. 204.
- 13 Ministerio CTCI (2021). *Panorama del ecosistema CTCI en Chile: Diagnóstico y lineamientos estratégicos*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- 14 Herrera, G. (2010, 19 de julio). “Investigación para el interés público”. Columna de opinión CONYCT.
- 15 Ministerio de Economía (2021). *Panorama del ecosistema CTCI en Chile: Diagnóstico y lineamientos estratégicos*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

en la forma de incertidumbre inherente a los procesos de cambio o bien en las asimetrías de información. Las fallas de coordinación ocurren a partir de desajustes estructurales entre oferta y demanda, debido a deficiencias de factores habilitantes con características de bienes públicos, tales como normas, estándares, oferta formativa específica, o bien infraestructura o equipamiento tecnológico compartido. Superarlas exitosamente depende, por un lado, de la existencia de capacidades y buenas prácticas incorporadas por parte de los actores del ecosistema de innovación receptor y, por el otro, de la propensión hacia una mejor calidad y mayor recurrencia de interacciones colaborativas entre ellos. La carta de navegación de un nuevo modelo de transferencia radica en que las innovaciones solo materializan su valor potencial una vez que han sido implementadas, y sus beneficios han sido puestos a disposición de la ciudadanía en la forma de bienes o servicios¹⁶. Tal como se evidencia en el ecosistema chileno, la complejidad de este proceso radica en las múltiples fallas de coordinación, asimetrías de información y limitaciones en la adopción de tecnologías y metodologías¹⁷. Como consecuencia, aun cuando la protección de la propiedad intelectual ha aumentado, su impacto sigue siendo limitado, particularmente en innovaciones orientadas al bien común¹⁸.

2 ORQUESTAR UN ECOSISTEMA DE IDEAS VALIOSAS

El conocimiento puede fluir desde quienes lo crean hacia quienes lo aplican, desde quienes transforman lo anterior en innovaciones que generan valor o desde todos ellos hacia quienes lo crean, a partir de las nuevas preguntas que se plantean. Su lógica de operación es no lineal, por eso no resulta obvio anticipar la forma en que el conocimiento, que alimenta a un nodo, se traduce posteriormente en productos, nuevas preguntas, servicios o nuevos marcos de comprensión en otro nodo; ni cómo estos se transforman luego en resultados tangibles e intangibles, menos aún de qué manera todo ello impactará en la sociedad y viceversa. La evidencia de esto es cómo diversos actores, dentro y fuera de la academia, se encuentran ideando soluciones para abordar la complejidad de las problemáticas públicas. Existen investigadores/as que están prototipando proyectos de investigación científica y tecnológica con potencial impacto económico y/o social, cuyos resultados pueden ser obtenidos y

16 Ministerio CTCI (2022). *Estrategia nacional de innovación y transferencia de conocimiento con propósito público*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

17 Ministerio CTCI (2021). *Panorama del ecosistema CTCI en Chile: Diagnóstico y lineamientos estratégicos*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Herrera, G. (2010). Investigación para el interés público. Columna de opinión CONICYT.

18 Instituto Nacional de Propiedad Industrial. (2022). *Informe anual sobre propiedad intelectual y transferencia tecnológica en Chile*. INAPI.

Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas: Quién produce y quién gana en la economía global*. Taurus.

evaluados en plazos breves mediante el Fondo IDEa¹⁹. Asimismo, fundaciones empresariales, como la Fundación Anglo American —que implementa el Modelo Pionero en los Servicios Locales de Educación— o la Fundación Colunga —con modelos colaborativos de intervención en infancia—, junto con muchas otras innovaciones que se desarrollan desde el ámbito público y privado, tienen el potencial de aumentar su impacto si se logra construir las sinergias necesarias desde los denominados ecosistemas de innovación.

La innovación surge de una amplia reserva de ideas dispersas que requieren procesos de curaduría y sostenibilidad para convertirse en transformaciones efectivas. La clave está en articular recursos, visiones de largo plazo y estrategias que promuevan una formación transdisciplinaria orientada a la experimentación y a la aplicación práctica del conocimiento, mediante la construcción de un ecosistema de innovación. Un ecosistema, por tanto, no es un mero conjunto de actores vinculados a una iniciativa, sino una trama de relaciones orientadas a transformar el modo en que el conocimiento circula y adquiere valor social. Se constituye como una compleja red de nodos y de interacciones cuyas actividades, con distintos propósitos e intereses, se entrelazan entre sí y potencian la creación, intercambio y transferencia de conocimiento en su interior²⁰. Desde una perspectiva sistémica:

La resolución de problemas complejos —caracterizados por incertidumbre, múltiples actores y relaciones no lineales— requiere articular plataformas para la transferencia y codificación del conocimiento, y espacios de interacción transdisciplinaria que integren saberes técnicos y saberes locales. Las políticas públicas y las estrategias nacionales de CTCI promueven precisamente estos ejes: fortalecer nodos, reducir concentraciones territoriales de capacidades y favorecer procesos de codiseño con actores sociales para aumentar la pertinencia y escalabilidad de las soluciones.²¹

En este sentido, el fortalecimiento del ecosistema es clave para explorar el proceso de agregación de valor que tienen sus interconexiones. La producción de conocimiento inter y transdisciplinaria que emerge de estas interacciones genera soluciones que son de valor para el conjunto de la colectividad o para sectores amplios de ella. En este marco, el desarrollo y transferencia tecnológica es un proceso dinámico en el que interactúan una serie de instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, investigación académica y usuarios

19 Fondo IDEa. Ver lineamientos del programa: <https://www.conicyt.cl/fondef/lineas-de-programa/instrumentos-vigentes/programa-idea/>

20 Ministerio CTCI (2022). *Estrategia nacional de innovación y transferencia de conocimiento con propósito público*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

21 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. (s.f.). “Enfoque de ecosistema”. <https://consejoctci.cl/enfoque-de-ecosistema/>

finales que colaboran activamente en abrir mundos y expandir contingencias²² en la medida que sus interrelaciones permiten integrar nuevas perspectivas de observación y abordar fallas en los sistemas actuales mediante soluciones que no buscan ser apropiadas en exclusividad por agentes individuales.

Si bien las universidades, como espacios de generación de conocimiento y formación académica, han tenido un papel central en la transmisión de saberes y en la formación ciudadana orientada a enfrentar los desafíos de las sociedades, han mostrado limitaciones en el desarrollo de modelos de transferencia tecnológica capaces de generar mayor impacto productivo y social²³. Como plantea Urquiza, et. al:

La relevancia de la investigación tradicional de corte disciplinar, asociada a la producción de conocimiento especializado y desconectado de los requerimientos de la sociedad, es crecientemente puesta en cuestión. Como resultado, la pertinencia y transferencia del conocimiento se instalan como temas centrales, junto con la capacidad de innovación e incidencia pública basada en conocimiento científico.²⁴

Es por ello que la propuesta del CLIPP se orienta a consolidar una plataforma interactiva de conocimiento que articule redes de innovación provenientes no solo de la Universidad de Chile, sino que también de múltiples instituciones públicas y privadas. Este ecosistema integrado busca incorporar herramientas de inteligencia artificial para mejorar los procesos de búsqueda, análisis y elaboración de reportes, fortaleciendo así la gobernanza policéntrica del conocimiento y la toma de decisiones. Junto con ello, promueve metadíalogos que permitan evaluar críticamente prácticas pasadas, identificar sus limitaciones sistémicas y delinear rutas sostenibles de innovación y transferencia tecnológica. El CLIPP se plantea como un mecanismo de intermediación, en el sentido que actúa desde puntos de acoplamiento que facilitan la traducción entre distintos lenguajes y rationalidades (científica, empresarial, social), fortaleciendo la resiliencia del sistema²⁵. Bajo esta comprensión, el CLIPP asume que, si los problemas están interconectados, la universidad también debe estarlo, abriendo espacios de colaboración entre saberes, instituciones y contextos diversos. Esta fortaleza se expresa, también, en su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes

-
- 22 Matus, T. (2022). "Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria". *Anales Universidad de Chile*, 20 (7). DOI: <https://doi.org/10.5354/0717-8883.2022.70410>
- 23 Long, A. (2025, 21 de abril) "El futuro de la universidad y la universidad del futuro". *La diaria opinión*.
- 24 Urquiza et al. (2023). "Resiliencia y organización: La innovación como desafío de las universidades". *Revista MAD*, (47), 1-10. <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2022.70849>
- 25 Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2020). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*. Gobierno de Chile. https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCi_Chile-2020.pdf

y gestionar la incertidumbre mediante retroalimentación continua, redes colaborativas y espacios de experimentación transdisciplinaria. Así, el enfoque sistémico permite entender la innovación no como un resultado aislado, sino como un proceso emergente de interacción²⁶.

3 REDEFINIR LOS INCENTIVOS PARA LA INNOVACIÓN

Las innovaciones con propósito público enfrentan un dilema fundamental: balancear la protección de los derechos de los creadores con el acceso amplio y equitativo a tecnologías y conocimientos claves para la sociedad. Sin embargo, muchas organizaciones que buscan utilizar tecnologías con fines sociales carecen de los recursos necesarios para navegar el complejo entorno legal de la propiedad intelectual, obstaculizando su capacidad para alcanzar objetivos de impacto social²⁷. La innovación con propósito público busca abordar justamente este tipo de problemáticas, pero para acercar y articular el trabajo desarrollado en materia de investigación a las necesidades de los distintos actores del ecosistema CTCI, se requiere de un modelo de transferencia tecnológica y de conocimiento que difiera de los sistemas de licenciamiento y patentamiento enfocados exclusivamente en soluciones de carácter competitivo. Su distinción radica en que este tipo de innovaciones busca generar valor para sectores amplios de la sociedad, independientemente de que sean provistas por el Estado u otros agentes, y no se limitan a la exclusividad de agentes individuales, sino que se articulan mediante mecanismos que permitan transferir sus resultados a todos los usuarios finales²⁸. Además, dentro de su espectro de soluciones existen metodologías, datos de referencia o procedimientos que muchas veces no constituyen materia admisible para los sistemas de patentamiento tradicionales o se aprovechan mejor mediante la difusión abierta. Tal como Mazzucato plantea, “el patentamiento actual pone énfasis en la exclusividad, limitando así las oportunidades de impacto social”²⁹. Sin embargo, otros modelos son posibles. Ejemplo de ello se evidenció con profundidad cuando los países enfrentaron el COVID-19. Antes de la pandemia, las políticas de investigación y desarrollo biomédico consistían principalmente en financiación de empuje del sector público para apoyar la investigación básica e incentivos de atracción de patentes para motivar a las empresas privadas a invertir en ensayos clínicos

26 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. (s.f.). “Enfoque de ecosistema”. <https://consejocctci.cl/enfoque-de-ecosistema>

27 Morgan, G. (2011). “Open licensing and social innovation: Opportunities and challenges”. *Journal of Technology Transfer*, 36(2), 123–139.

28 Herrera, G. (2010). “Investigación para el interés público”. Columna en CONICYT.

29 Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Penguin Books. London.

y desarrollar medicamentos y vacunas³⁰. En cambio, durante la pandemia, los acuerdos de adquisición con los gobiernos reemplazaron los incentivos de atracción tradicionales de las patentes para las grandes empresas privadas³¹, generando resultados con una rapidez pocas veces vista. Este, entre otros fenómenos, refleja cómo la actividad innovadora puede llegar a ser cada vez más transnacional, aunque se origine en pequeños centros localizados³².

Dos modelos internacionales se destacan por abrir las fronteras del licenciamiento a soluciones que buscan amplificar su acceso y facilitar las puertas de entrada. El primero se refiere a los modelos de licenciamiento abierto como Creative Commons (CC) y el segundo corresponde a modelos de licenciamiento generados desde una red de universidades para facilitar la transferencia y aumentar el impacto social y medioambiental de las invenciones. Las licencias **Creative Commons**, permiten a los creadores compartir sus innovaciones y conocimientos de manera que otros puedan utilizarlos y adaptarlos para fines sociales. Este modelo ofrece valiosas oportunidades, al facilitar el intercambio de conocimiento y abrir el camino hacia un ecosistema de innovación inclusiva. La flexibilidad, el acceso abierto y la posibilidad de adaptación en distintos contextos son atributos clave para democratizar el acceso a la tecnología y el conocimiento, potenciando la incidencia de la innovación con propósito público. El impacto del movimiento Creative Commons ha sido significativo en diversos campos, desde la educación hasta la cultura y la investigación científica. La flexibilidad de las licencias CC ha permitido a autores y organizaciones compartir sus obras de manera que maximice su accesibilidad y reutilización, promoviendo la creación de un vasto acervo de recursos abiertos disponibles para el público³³. Por ejemplo, en el ámbito educativo, las licencias CC han facilitado el desarrollo de Recursos Educativos Abiertos (OER), permitiendo a educadores y estudiantes acceder y utilizar materiales didácticos de alta calidad sin restricciones legales. En la investigación científica, el uso de licencias CC ha permitido una mayor difusión de los resultados de investigaciones, facilitando la colaboración entre investigadores y el acceso abierto a la información³⁴. Sin embargo, también ha revelado las limitaciones de la transferencia sin el apoyo adecuado. La falta de incentivos, la complejidad técnica y legal, y la carencia de

-
- 30 Sampat, B., & Shadlen, K. (2021). "The COVID-19 innovation system". *Health Affairs*, 40(3). DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.02097>
- 31 Sampat, B., & Shadlen, K. (2021). "The COVID-19 innovation system". *Health Affairs*, 40(3). DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.02097>
- 32 Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2019). *Informe mundial sobre la propiedad intelectual 2019: La geografía de la innovación*. OMPI. Ginebra.
- 33 Morgan, G. (2011). "Open licensing and social innovation: Opportunities and challenges". *Journal of Technology Transfer*, 36(2).
- 34 Carroll, M. (2013). *Open access and knowledge sharing in higher education*. Routledge.

estrategias de monitoreo y seguimiento son desafíos persistentes que pueden limitar la adopción y el uso efectivo de estas tecnologías.

Por otro lado, el **Modelo de licenciamiento voluntario y socialmente responsable** busca incentivar el mayor acceso posible a las invenciones para beneficio de la sociedad. Es una forma de gestionar la propiedad intelectual que va más allá de la rentabilidad económica, asegurando que el conocimiento y las innovaciones —especialmente las financiadas con fondos públicos— se utilicen con criterios de accesibilidad, ética e impacto social³⁵. Esto significa que tecnologías críticas en áreas como salud, alimentación y sostenibilidad puedan llegar efectivamente a quienes más las necesitan y que su licenciamiento no impida que las universidades puedan seguir desarrollando ese conocimiento o ampliando su aplicación en otros campos. Busca abordar fallas en los sistemas y mercados mediante la colaboración con otros actores claves³⁶.

Otros tipos de instrumentos, diseñados particularmente para universidades son los que pueden verse en la tabla siguiente:

-
- 35 Villaruel Villalón, L. (2025, 14 de agosto). “El licenciamiento socialmente responsable y la Ley de transferencia tecnológica”. *Corporación Innovarte*. <https://www.corporacioninnovarte.org/el-licenciamiento-socialmente-responsable-y-la-ley-de-transferencia-tecnologica>
- 36 Villaruel Villalón, L. (2025, 14 de agosto). “El licenciamiento socialmente responsable y la Ley de transferencia tecnológica”. *Corporación Innovarte*. <https://www.corporacioninnovarte.org/el-licenciamiento-socialmente-responsable-y-la-ley-de-transferencia-tecnologica>

Figura 17. Modelos de gestión de la propiedad intelectual según área del conocimiento.

1. CIENCIAS DE LA VIDA	
Licenciamiento mayoritariamente no exclusivo	Especialmente para herramientas de investigación financiadas con fondos públicos, que permite no bloquear futuras investigaciones.
Acuerdos de transferencia de material (MTA)	Obligatorios para recursos genéticos y conocimientos tradicionales, garantizando la divulgación de origen y el reparto equitativo de beneficios con comunidades originarias.
Licencias Sociales y Cláusulas de intervenciones	Para tecnologías que resuelven problemas de salud o alimentación masivos, asegurar acceso amplio y, si es necesario, permitir la intervención estatal.
2. CIENCIAS SOCIALES	
Prioridad al Acceso Abierto y Derechos de Autor (Copyright)	Fomentar la difusión del conocimiento a través de publicaciones, conferencias, bases de datos abiertas, utilizando el “fair use” o licencias Creative Commons.
Protección de Conocimientos Tradicionales	Reconocimiento y beneficio compartido con comunidades, incluso si no encajan en esquemas de propiedad intelectual convencional.
Innovación Social y Cultural	Focalizarse en la generación de conocimiento que promueva el desarrollo comunitario, la preservación cultural y soluciones a problemas sociales, sin buscar necesariamente un retorno económico directo de la propiedad intelectual.

Fuente: Presentación de Jorge Rojas (2025)

Estos modelos presentan nuevas oportunidades para democratizar el acceso a las innovaciones y fomentar la colaboración. Las licencias abiertas o socialmente responsables toman principios de acceso abierto y colaboración inclusiva, lo que facilita un uso sostenible del conocimiento y asegura que las tecnologías no solo se protejan, sino que también se utilicen para el bien común. Incorporar estos elementos abre una ventana para repensar cómo los sistemas actuales pueden adaptarse, posibilitando que innovaciones con propósito público sean patentadas, transferidas y consolidadas mediante licenciamientos mixtos y abiertos a actores como gobiernos locales, empresas, organizaciones sociales e instituciones públicas, que son quienes más podrían beneficiarse de tales innovaciones. La interacción inter y transdisciplinaria entre universidades, empresas, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil facilita la creación, adopción y escalamiento de respuestas a desafíos complejos, promoviendo la colaboración y el flujo de conocimiento más allá de los límites tradicionales³⁷. Asimismo, experiencias internacionales como los modelos de licenciamiento abierto y socialmente responsable demuestran que democratizar el acceso al conocimiento y fomentar la colaboración inclusiva son estrategias eficaces para maximizar el impacto social y ambiental de la innovación³⁸.

4 CONSTRUIR UNA MATRIZ DE TRANSFERENCIA

176

Estos modelos nos entregan pistas sobre cómo diseñar un modelo de transferencia tecnológica y su implementación como una plataforma traslacional que integre el *scouting*, pilotaje, transferencia y adopción de innovaciones con propósito y/o impacto público. Para ello, una primera condición será elaborar una tipología sistémica, que proyectamos como un “arco” amplio de formatos de transferencia, aplicable tanto a innovaciones tangibles como intangibles. En este último caso podemos considerar, por ejemplo, modelos de incidencia, en contextos tales como diseño de políticas (*policy making*) o gestión de emergencias, los que no solo requieren de un instrumento de transferencia pertinente, sino también a una velocidad que responda al contexto. Consistente con lo anterior, el tratamiento de la propiedad intelectual también deberá comprender

37 Puyol, L., Sánchez, F. y Rojas, J. (2023). “Innovación con propósito público: Retos y oportunidades para universidades contemporáneas”. *Revista Latinoamericana de Innovación*, 15(1), 77-98.

Matus, C. (2022). “Ecosistemas de innovación y colaboración transdisciplinaria”. *Revista de Innovación Social*, 10(2), 45-67.

38 Carroll, M. (2013). *Open access and knowledge sharing in higher education*. Routledge. Nissen, R. N., & Assay, C. D. (2022). Creative Commons Licenses. *Journal of Open Educational Resources*. Págs. 115-120.

Morgan, G. (2011). “Open licensing and social innovation: Opportunities and challenges”. *Journal of Technology Transfer*, 36(2), 123-139.

un portafolio de opciones, desde licenciamiento convencional, licencias responsables, creative commons, registros de autor y contratos de entrega de servicios, entre otros. Tal como se evidencia en el ecosistema chileno, la complejidad de este proceso radica en las múltiples fallas de coordinación, asimetrías de información y limitaciones en la adopción de tecnologías y metodologías³⁹. Se requiere un modelo de transferencia que integre tanto mecanismos formales como informales, permitiendo que los beneficios del conocimiento se traduzcan efectivamente en bienes, servicios y soluciones que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía⁴⁰.

Particularmente, desde la academia, la investigación generada tiende a ser embrionaria y en la frontera del conocimiento, por lo que es necesario que sus resultados sean validados técnica y comercialmente en diversas etapas y escalas⁴¹. Bajo este desafío, los *Technology Readiness Levels* (TRLs por sus siglas en inglés), permiten evaluar el grado de desarrollo de una tecnología, desde su concepción inicial hasta su aplicación comercial o social (ver figura 16). Este sistema se compone de nueve niveles que permiten medir de manera estandarizada la evolución de una innovación, facilitando la gestión del riesgo y la toma de decisiones en procesos de transferencia tecnológica⁴². En el contexto de la producción científica, los TRL contribuyen a conectar la investigación con la aplicación práctica, ya que ayudan a identificar cuándo un resultado científico está listo para ser transferido al sector productivo o social, promoviendo así la valorización del conocimiento y la innovación orientada al impacto⁴³.

-
- 39 Ministerio CTCI (2021). *Panorama del ecosistema CTCI en Chile: Diagnóstico y lineamientos estratégicos*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- Herrera, G. (2010). Investigación para el interés público. Columna de opinión en Conicyt.
- 40 Ministerio CTCI (2022). *Estrategia nacional de innovación y transferencia de conocimiento con propósito público*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- Morgan, G. (2011). “Open licensing and social innovation: Opportunities and challenges”. *Journal of Technology Transfer*, 36(2), 123–139.
- 41 Ministerio de Economía (2016). *Políticas de transferencia tecnológica y ciencia aplicada en Chile*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- 42 Mankins, J. C. (1995). *Technology readiness levels: A white paper*. NASA.
- 43 Mankins, J. C. (1995). *Technology readiness levels: A white paper*. NASA.

Figura 18. Ejercicio de *technology readiness levels (TRL)*.

Nivel	Entorno	Madurez	Validación	Software	Etapa	Detalle
TRL9	Real	Sistema probado con éxito en entorno real	Pruebas con éxito en el entorno real	La nueva tecnología software se encuentra totalmente disponible y se puede utilizar en cualquier entorno real	Innovación	Despliegue
TRL8	Real	Sistema completo y certificado a través de pruebas y demostraciones	Validación y certificación completa en un entorno real	Todas las funcionalidades del nuevo software se encuentran simuladas y probadas en escenarios reales	Innovación	Producto o servicio comercializable. Certificaciones. Pruebas específicas
TRL7	Real	Demostración de sistema o prototipo en un entorno real	Validación de sistema en un entorno real	En este nivel la tecnología software está preparada para su demostración y prueba con sistemas HW/SW operativos	Innovación	Prototipo/ Demostrador. Desarrollo tecnológico
TRL6	Simulación	Modelo de sistema o subsistema o demostración de prototipo en un entorno relevante	Validación de sistema o subsistema en un entorno relevante	En este nivel se pasaría de las implementaciones a nivel de prototipo de laboratorio a implementaciones completas en entornos reales	Desarrollo	Prototipo/ Demostrador. Desarrollo tecnológico
TRL5	Simulación	Validación de componente y/o disposición de los mismos en un entorno relevante	Validación a nivel de componentes en un entorno relevante	En este nivel la nueva tecnología software se encuentra preparada para integrarse en sistemas existentes y los algoritmos pueden ejecutarse en procesadores con características similares a las de un entorno operativo.	Desarrollo	Prototipo/ Demostrador. Desarrollo tecnológico

Nivel	Entorno	Madurez	Validación	Software	Etapa	Detalle
TRL4	Laboratorio	Validación de componente y/o disposición de los mismos en entorno de laboratorio	Validación a nivel de componentes en laboratorio	Se comienzan a integrar los diferentes componentes de software básico para demostrar que pueden funcionar conjuntamente	Investigación	Prototipo/ Demostrador. Desarrollo tecnológico
TRL3	Laboratorio	Función crítica analítica y experimental y/o prueba de concepto característica	Prueba de concepto	Se comienza una actividad intensa de I+D y se comienza a demostrar la viabilidad del nuevo software a través de estudios analíticos y de laboratorio	Investigación	Prueba de concepto. Investigación industrial
TRL2	Laboratorio	Concepto y/o aplicación tecnológica formulada	Concepto o tecnología formulados	Se comienza a investigar las aplicaciones prácticas del nuevo software aunque las posibles aplicaciones son todavía especulativas	Investigación	Prueba de concepto. Investigación industrial
TRL1	Laboratorio	Principios básicos observados y reportados.	Idea básica	Nivel más bajo de la disponibilidad de la tecnología software. Se está investigando un nuevo dominio software por parte de la comunidad científica a nivel de investigación básica.	Investigación	Prueba de concepto. Investigación industrial

Fuente: Elaboración propia a partir de Ibáñez (s.f).

El avance de las innovaciones con propósito público dentro de los marcos de madurez tecnológica (TRLs) enfrenta una serie de limitantes estructurales y metodológicos derivadas de la falta de adecuación entre ambos enfoques⁴⁴. Esto produce un desajuste conceptual que dificulta establecer métricas de validación y escalamiento, ya que sus resultados no se expresan exclusivamente en prototipos tecnológicos sino también en prácticas, modelos de gobernanza o dinámicas colaborativas cuyo impacto requiere tiempo y adaptación local⁴⁵. A ello se suma que las innovaciones desarrolladas desde la academia tienen pocos instrumentos que permiten avanzar hacia los niveles de TRL 7 a 9 cuando el propósito no es exclusivamente lo competitivo.

Considerar un sistema operativo implementado para *policy making*, metodologías de intervención o prototipos de innovación que buscan generar ahorro en servicios sociales requiere de un flujo de innovación capaz de superar las fallas que afectan la vinculación y la generación de redes entre distintos agentes. Esto implica, por ejemplo, establecer incentivos para la interacción y colaboración ciencia e industria, así como para el intercambio de tecnología y conocimiento entre organizaciones. También supone habilitar espacios de prueba, adopción y escalabilidad en entornos reales⁴⁶. En consecuencia, muchas iniciativas sociales se estancan en fases intermedias de desarrollo, no por falta de valor o pertinencia, sino por la ausencia de marcos institucionales capaces de integrar su complejidad y dinamismo relacional.

Esta nueva lógica de transferencia requiere contar con una matriz robusta y, a la vez, adaptable al entorno y las características específicas de los actores institucionales y sociales que concurran durante las fases de validación, licenciamiento y escalamiento de las innovaciones a generar. Dicha matriz debe permitir que las innovaciones consoliden su nivel de preparación o *readiness* para ser transferidas al espacio público. Un modelo de transferencia para innovaciones con propósito público se concibe como un proceso colaborativo de apropiación tecnológica, donde la transferencia de una innovación se complementa con la articulación de actores clave y principios metodológicos que permiten reducir riesgos y fomentar la adopción efectiva del sistema. Inicialmente, la fase piloto se orienta a pruebas controladas, evaluación de usabilidad y monitoreo técnico, en coherencia con el nivel de madurez tecnológica TRL4; anticipando barreras y promoviendo la integración de

44 Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation/NESTA.

45 Bignetti, L. P. (2011). "Social innovation: A conceptual synthesis". *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 65–77.

46 Ministerio de Economía (2016). *Políticas de transferencia tecnológica y ciencia aplicada en Chile*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

García-Guzmán, J., Salazar, M., y Velázquez, C. (2018). "Los niveles de madurez tecnológica (TRL) como herramienta para la gestión de la innovación en el ámbito universitario". *Revista CTS*, 13(38), 187–204.

innovaciones en los flujos de trabajo de las instituciones usuarias. De acuerdo con su clasificación TRL4, la transferencia requiere de entornos controlados de testeо, donde puedan realizarse ciclos iterativos de prueba, ajuste y retroalimentación. Esta lógica protege el proceso de implementación, permitiendo validar el uso real del sistema antes de su escalamiento definitivo. Sin embargo, avanzar hacia un Nivel de Madurez Tecnológica 7 (TRL7) implica ir más allá de la validación funcional en contextos controlados: supone consolidar su uso en entornos operativos reales, demostrando su efectividad como parte del quehacer institucional cotidiano y habilitando su circulación mediante un modelo de licenciamiento con propósito público.

El TRL7 corresponde a una fase en que el sistema ha sido integrado operativamente y probado con éxito en un entorno real, con resultados verificables y replicables. Según la Comisión Europea, la NASA y otros marcos de referencia, el *Technology Readiness Level 7* implica: “Demostración del prototipo del sistema en un entorno operativo real”. El sistema ya no solo se valida técnicamente (TRL4–6), sino que funciona como parte activa del ecosistema organizacional, en tiempo real y en condiciones normales de operación, demostrando sostenibilidad, escalabilidad y adopción institucional. Esta proyección se articula con una estrategia de licenciamiento que no responde a una lógica exclusivamente comercial, sino que reconoce el valor público de la tecnología y su función social, permitiendo su expansión mediante mecanismos accesibles, graduales y sostenibles. En línea con el enfoque de “licenciamiento con propósito público”⁴⁷, el modelo de licencia que se proyecta es mixto: reconoce el derecho de uso gratuito para instituciones públicas o sin fines de lucro que cumplan criterios de elegibilidad, y establece modalidades diferenciadas para instituciones privadas interesadas en incorporar el sistema bajo compromisos éticos de impacto social.

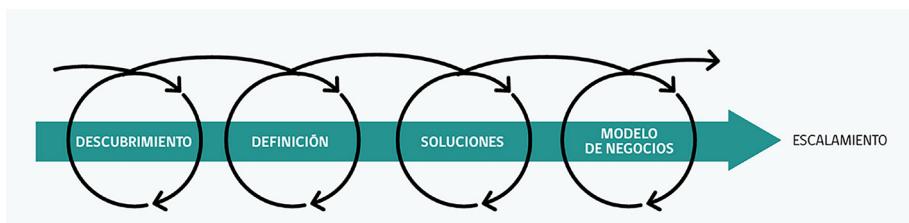
Para lograr esta escalabilidad CORFO plantea que, la práctica de la innovación se debe gestionar y debe ser integrada como una capacidad clave mediante un proceso que tiene etapas definidas y herramientas específicas. Sobre la base de un marco cultural orientado a alternar la exploración y la ejecución, este proceso permitirá a las organizaciones la gestión, creación y captura de nuevo valor (modelos de negocios) mediante un mapa estratégico de crecimiento basado en productos, servicios e interacciones relevantes para los clientes⁴⁸. La construcción de un posible modelo de negocio, mediante el que —usando la misma base conceptual de validación— se espera que el equipo pueda integrar a la solución en desarrollo, los diferentes componentes estratégicos para salir a mercado⁴⁹.

47 Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Penguin Books. London.

48 CORFO (2020). *Modelo de innovación CORFO: Gestión de la innovación y desarrollo de negocios*. Corporación de Fomento de la Producción.

49 CORFO (2020). *Modelo de innovación CORFO: Gestión de la innovación y desarrollo de negocios*. Corporación de Fomento de la Producción.

Figura 19. Modelo de innovación CORFO



Fuente: CORFO (2020)

Generar mecanismos de transferencia tecnológica de manera más formalizada y sistemática constituye un importante desafío para estos países⁵⁰. Este flujo requiere de un enfoque ágil y pertinente para llevar prototipos conceptuales a mayores escalas de madurez, pero también sistémico, ya que muchas intervenciones de desarrollo se quedan en etapas piloto y no conducen a un cambio generalizado; o bien, su ejecución es demasiado costosa y requiere enormes cantidades de financiamiento para su implementación⁵¹. Es por ello, que para poder realizar un escalamiento efectivo y transferencia es necesario tomar los elementos de un modelo de negocios y aplicarlos a la gradiente de innovaciones con propósito público. Es decir, considerar su estructura de costos, actividades clave, socios y recursos, la propuesta de valor, relación con los usuarios, canales de distribución que consideren la accesibilidad, fuentes de ingresos (o de ahorro), formas de relación y segmentación de usuarios⁵².

Es por ello que el CLIPP se propone como misión avanzar hacia un modelo de transferencia orientado a innovaciones con propósito público, que trascienda la lógica lineal de la transferencia tecnológica, operando con la misma rigurosidad científica e incorporando tanto principios de accesibilidad como colaboración intersectorial. Aplicar este enfoque a las ideas valiosas que forman parte del ecosistema del CLIPP permitirá ampliar su alcance y también consolidar una cultura de transferencia que posicione la producción de conocimiento como un bien común estratégico para el desarrollo sostenible y la resiliencia colectiva.

50 Ministerio de Economía (2016).

51 OIT (2021). *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente. Un enfoque sistémico para crear más y mejores empleos*. Tercera edición.

52 CORFO. (2020). *Modelo de innovación CORFO: Gestión de la innovación y desarrollo de negocios*. Corporación de Fomento de la Producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bignetti, L. P. (2011). "Social innovation: A conceptual synthesis". *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 65–77.
- Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). "The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model". *Research Policy*, 44(1), 34–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.008>
- Breznitz, D. (2021). *Innovation in Real Places. Strategies for Prosperity in an Unforgiving World*. Oxford University Press.
- Carroll, M. (2013). *Open access and knowledge sharing in higher education*. Routledge.
- CORFO (2020). *Modelo de innovación CORFO: Gestión de la innovación y desarrollo de negocios*. Corporación de Fomento de la Producción.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). "Triple Helix: University–industry–government relations". *Research Policy*, 29(2), 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- García-Guzmán, J., Salazar, M., y Velázquez, C. (2018). "Los niveles de madurez tecnológica (TRL) como herramienta para la gestión de la innovación en el ámbito universitario". *Revista CTS*, 13(38), 187–204.
- Herrera, G. (2010). "Investigación para el interés público". Columna en CONICYT. <https://www.conicyt.cl/blog/2010/07/19/gonzalo-herrera-jimenez-director-ejecutivo-programa-fondef-de-conicyt-investigacion-para-el-interes-publico/>
- INAPI (2022). *Informe anual sobre propiedad intelectual y transferencia tecnológica en Chile*. INAPI.
- Long, A. (2025). *El futuro de la universidad y la universidad del futuro. Universidad de la república. La diaria opinión*. https://ladriaria.com.uy/opinion/articulo/2025/4/el-futuro-de-la-universidad-y-la-universidad-del-futuro/?utm_medium=Social&utm_source=LinkedIn#Echobox=1745211213-2
- Matus, T. (2022). "Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria". *Anales Universidad de Chile*, 20(7). DOI: <https://doi.org/10.5354/0717-8883.2022.70410>
- Mankins, J. C. (1995). *Technology readiness levels: A white paper*. NASA.
- Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Penguin Books. London.

- Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus.
- Ministerio CTCI (2021). *Panorama del ecosistema CTCI en Chile: Diagnóstico y lineamientos estratégicos*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- Ministerio CTCI (2022). *Estrategia nacional de innovación y transferencia de conocimiento con propósito público*. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- Ministerio CTCI (2020). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (CTCI)*. Gobierno de Chile. https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCI_Chile-2020.pdf
- Ministerio de Economía (2016). *Estudio cualitativo sobre el estado actual de las transferencias tecnológicas en Chile*.
- Matus, C. (2022). “Ecosistemas de innovación y colaboración transdisciplinaria”. *Revista de Innovación Social*, 10(2), 45-67.
- Matus, T. (2022). *Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria*. Serie Desafíos de una sociedad en cambio. Universidad de Chile.
- Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything*. Penguin Books.
- Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: Una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Taurus.
- Morgan, G. (2011). “Open licensing and social innovation: Opportunities and challenges”. *Journal of Technology Transfer*, 36(2), 123-139.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation/NESTA.
- Nissen, R. N., & Assay, C. D. (2022). “Creative Commons Licenses”. *Journal of Open Educational Resources*.
- OIT (2021). *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente. Un enfoque sistémico para crear más y mejores empleos*. Tercera edición.
- OMPI (2021). *Global Innovation Index 2021: Who Will Finance Innovation?* OMPI.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2019). *Informe mundial sobre la propiedad intelectual: La geografía de la innovación*. OMPI. Ginebra,
- Puyol, L., Sánchez, F. y Rojas, J. (2023). Innovación con propósito público: Retos y oportunidades para universidades contemporáneas. *Revista Latinoamericana de Innovación*, 15(1), 77-98.
- Sampat, B., & Shadlen, K. (2021). “The COVID-19 innovation system”. *Health Affairs*, 40(3). DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.02097>

Urquiza, A., Labraña, J., Rahmer, B., Puyol, F., Allendes, A., y Gomez, M. (2023). Resiliencia y organización: La innovación como desafío de las universidades. *Revista MAD*, (47), pp. 1–10. <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2022.70849>

Villarroel Villalón, L. (2025, agosto 14). “El licenciamiento socialmente responsable y la Ley de transferencia tecnológica”. Corporación Innovarte. <https://www.corporacioninnovarte.org/el-licenciamiento-socialmente-responsable-y-la-ley-de-transferencia-tecnologica>

CAPÍTULO 5

IDEAS VALIOSAS CON PROPÓSITO PÚBLICO

El hecho de que el hombre sea capaz de acción significa que se puede esperar de él lo inesperado, que es capaz de realizar lo infinitamente improbable.

— Hannah Arendt, *La condición humana*.

El inicio del siglo XXI trae consigo una constelación de crisis que desafía los marcos tradicionales de la universidad. La emergencia climática, la erosión de la biodiversidad, las desigualdades estructurales y la crisis de legitimidad de las instituciones democráticas configuran lo que desde el CTCI¹ se ha descrito como seis grandes fenómenos de transformación global: transición digital, sustentabilidad planetaria, crisis de la democracia, fragmentación geopolítica, desigualdad y reconfiguración del contrato intergeneracional. Estos fenómenos forman una trama de interdependencias que hacen visible la necesidad de nuevos modos de conocimiento. En este escenario, no basta con diagnosticar lo que sucede, se vuelve urgente producir conocimientos que sean capaces de transformar realidades.

Las experiencias de la Universidad de Chile demuestran que es posible integrar proyectos con investigadores diversos y colaboraciones estratégicas para abordar estos fenómenos desde prismas novedosos, que contribuyan a la discusión, a la generación de conocimiento y al potencial de transferir y transformar la manera de hacer las cosas. Es necesario considerar que las líneas de investigación del CLIPP, aportan a un marco más amplio, contribuyendo a

1 González, I., Villarroel, K. y Díaz, S. (2024). *Reporte de Futuros - 2024: Cartografías de lo desconocido: Seis fenómenos de transformación global*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo. Santiago, Chile.

avanzar en el logro de los ODS y los desafíos que plantea la Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación desde las Universidades².

Este horizonte no es solo retórico: la Universidad de Chile en colaboración con distintos agentes, ha comenzado a construir capacidades institucionales de anticipación para responder a las tendencias globales y a la incertidumbre que marca nuestro tiempo. Este capítulo presenta 30 ideas valiosas enmarcadas en 9 líneas de investigación e innovación desarrolladas por diversos investigadores, dentro y fuera de la Universidad de Chile. Poniendo en conjunto un repositorio de producción científica que busca impactar políticas públicas, organizaciones, territorios y múltiples ciudadanos y ciudadanas, con el fin de promover nuevas maneras de abordar estos fenómenos de transformación global. Todas estas líneas se trabajarán como ejes temáticos del CLIPP para fortalecer ecosistemas de innovación transdisciplinarios e identificar ideas valiosas que tienen el potencial de ser transferidas a la esfera pública.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CLIPP

188

I. Cambio climático y desarrollo territorial

Esta línea se enfoca en comprender y proponer lógicas de acción frente al impacto del cambio climático en los territorios, desde la gestión de recursos naturales hasta la planificación urbana y rural. Su contribución es clave para enfrentar el desafío de la sustentabilidad planetaria, al mismo tiempo que favorece la transición digital mediante herramientas de modelamiento y monitoreo ambiental, y ayuda a reducir la fragmentación geopolítica en la medida que fomenta la cooperación regional e internacional en torno a la gestión del medioambiente.

II. Pobreza y desigualdades

Aborda tanto las causas estructurales como las políticas necesarias para su reducción. Esta línea se relaciona directamente con el desafío de la desigualdad, buscando generar evidencia para nuevas formas de redistribución social y acceso equitativo a bienes y servicios. Además, se vincula con la reconfiguración del contrato intergeneracional, ya que plantea mecanismos que garanticen oportunidades sostenibles para las futuras generaciones.

2 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo (CNCTI) (2022). *Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo de Chile - 2022*. Santiago, Chile

III. Equidad de género

Se centra en la producción de lógicas que promuevan transformaciones estructurales. Integra análisis de políticas públicas, innovación tecnológica con perspectiva de género y estudios sobre organización social del cuidado, participación y ciudadanía digital. Se nutre del diálogo entre ciencias sociales, ingeniería y estudios feministas para diseñar innovaciones inclusivas.

IV. Trabajo

Examina las transformaciones laborales impulsadas por la automatización, la digitalización y las nuevas formas de empleo. En este sentido, su aporte se conecta estrechamente con la transición digital, analizando cómo esta impacta en la productividad, la calidad del empleo y la protección social. También contribuye a reducir la desigualdad, al diseñar estrategias que permitan una distribución más equitativa de los beneficios de la innovación tecnológica y el crecimiento económico.

V. Seguridad y reinserción social

Aborda la prevención de la violencia, el fortalecimiento de la cohesión social y los mecanismos de reinserción de personas que han tenido conflicto con la ley. Su relevancia se vincula con la crisis de la democracia, en tanto fomenta la confianza en las instituciones y la justicia. Además, problematiza la desigualdad, al considerar las dimensiones sociales y estructurales que inciden en la exclusión y marginalidad.

VI. Salud pública

Permite enfrentar desafíos vinculados al bienestar, la prevención de enfermedades y el fortalecimiento de los sistemas sanitarios. Sus aportes se conectan con la sustentabilidad planetaria, al considerar los efectos del cambio climático y la degradación ambiental en la salud humana; y con la desigualdad, dado que promueve políticas para reducir brechas en el acceso a servicios de calidad. Asimismo, puede reforzar la efectividad organizacional de los sistemas de salud, mejorando la capacidad de respuesta frente a crisis globales como lo son las pandemias.

VII. Educación

Constituye un eje transversal en la generación de conocimiento, habilidades y ciudadanía. Su investigación contribuye a la reconfiguración del contrato intergeneracional al garantizar que las nuevas generaciones cuenten con herramientas para enfrentar contextos inciertos. También se vincula con la crisis de la democracia, ya que la formación crítica y cívica de los ciudadanos es clave para fortalecer las instituciones democráticas. Por último, favorece la transición digital, al promover competencias que permitan adaptarse a los cambios tecnológicos.

VIII. Infancia y juventud

Busca comprender y fortalecer las condiciones para el desarrollo integral de las nuevas generaciones. Su aporte se asocia directamente a la reconfiguración del contrato intergeneracional, en la medida en que asegura la inclusión de niños, niñas y jóvenes en el diseño de un futuro sostenible. Asimismo, aborda la desigualdad, reconociendo que este grupo enfrenta de manera más aguda los efectos de la exclusión social, económica y territorial.

IX. Dispositivos transversales

Su potencial está en mejorar la capacidad de respuesta frente a los grandes desafíos de la crisis de la democracia, al reforzar la confianza ciudadana en las instituciones. También contribuye a la fragmentación geopolítica, dado que organizaciones más eficientes y transparentes fortalecen la cooperación entre actores; y a la transición digital, al impulsar la adopción de tecnologías que optimicen la gestión y los procesos internos en las organizaciones.

I. CAMBIO CLIMÁTICO Y DESARROLLO TERRITORIAL

El cambio climático constituye uno de los ejes más decisivos de transformación del siglo XXI, no solo por sus impactos ecológicos, sino porque redefine los fundamentos mismos del desarrollo y la convivencia humana. En Chile, la confluencia de una geografía diversa, una matriz productiva dependiente de los recursos naturales y la vulnerabilidad de los ecosistemas plantea desafíos inéditos para la gobernanza territorial. Sequías prolongadas, incendios forestales, pérdida de glaciares y procesos de desertificación son expresiones de una crisis sistémica que exige nuevas formas de comprender, planificar y habitar el territorio.

La línea “Cambio Climático y Desarrollo Territorial” del CLIPP se configura como un espacio estratégico de innovación, orientado a articular ciencia, tecnología y justicia ambiental para enfrentar estos desafíos. Su enfoque territorial reconoce al territorio no solo como el escenario donde se manifiestan los efectos del cambio climático, sino como un laboratorio desde el cual es posible diseñar respuestas adaptativas y transformadoras. En lugar de centrarse exclusivamente en la vulnerabilidad, la línea promueve la generación de capacidades de transformación y resiliencia, impulsando modelos de desarrollo que integren sostenibilidad ecológica, inclusión social y coherencia institucional.

Desde una perspectiva sistémica, esta línea se propone avanzar hacia nuevos marcos de gobernanza adaptativa y policéntrica, capaces de coordinar actores públicos, privados, académicos y comunitarios en distintos niveles de decisión. La co-producción del conocimiento —como práctica de innovación social— constituye uno de sus pilares fundamentales, permitiendo que el conocimiento científico dialogue con saberes locales y prácticas territoriales para producir soluciones contextualizadas y sostenibles. La innovación, en este marco, se entiende como una función pública orientada a fortalecer la capacidad de anticipación y aprendizaje de los territorios frente a la incertidumbre climática.

Los proyectos que integran esta línea —desde la gestión de desastres y la seguridad hídrica hasta la gobernanza costera y la sustentabilidad institucional— demuestran el potencial del CLIPP para generar metodologías transferibles y modelos replicables de articulación entre ciencia y política pública. Estas iniciativas muestran cómo la universidad puede operar como un nodo de experimentación territorial, articulando redes intersectoriales e interdisciplinarias que vinculan evidencia científica con decisiones estratégicas de desarrollo.

En el plano teórico, la línea contribuye a consolidar una visión del territorio como **sistema socioecológico complejo**, donde las interacciones entre naturaleza y sociedad son fuente tanto de riesgo como de innovación. En el plano metodológico, desarrolla instrumentos de planificación y evaluación que permiten integrar la variable climática en la toma de decisiones públicas y privadas. Y en el plano ético-político, instala la equidad ambiental y la justicia territorial como principios rectores del desarrollo sostenible.

Así, la línea “Cambio Climático y Desarrollo Territorial” busca articular iniciativas que tengan sinergia en lógicas críticas de habitar, gobernar y proyectar los territorios. Al situar la innovación como práctica pública y el conocimiento como bien común, se abre una oportunidad para imaginar y construir futuros territoriales sostenibles, capaces de integrar ciencia, participación y justicia ambiental en un mismo horizonte de propósito público.

En la presente sección se desarrollan cuatro ideas valiosas que ejemplifican este propósito y materializan la orientación innovadora de la línea. **“El cambio climático: aprender de la complejidad”** propone un enfoque de gobernanza policéntrica basado en la toma de decisiones robustas y el aprendizaje adaptativo ante la incertidumbre. **“Sustentabilidad: desde la declaración al aprendizaje organizacional”** aborda el tránsito institucional de la Universidad de Chile hacia una gobernanza reflexiva capaz de integrar los ODS en docencia, investigación e innovación. **“Gestión de desastres en Chile: oportunidades para su articulación con la acción climática”** plantea la convergencia entre las políticas de reducción del riesgo y las estrategias de mitigación y adaptación, fortaleciendo la resiliencia institucional y territorial. Finalmente, **“Desarrollo territorial con equidad para Chile”** propone marcos conceptuales y herramientas para abordar la desigualdad territorial desde una perspectiva de justicia ambiental y gobernanza adaptativa. En conjunto, estas iniciativas ilustran el potencial de la línea para articular conocimiento científico, políticas públicas y acción colectiva, contribuyendo a la construcción de una lógica colaborativa de innovación territorial con propósito público.

1. EL CAMBIO CLIMÁTICO: APRENDER DE LA COMPLEJIDAD

Laura Gallardo Klenner

lgallard@u.uchile.cl

Axel Osse Alvarado

axosse@uchile.cl

Anahí Urquiza Gómez

anahiurquiza@uchile.cl

Centro de Ciencia del Clima y la
Resiliencia CR2, Universidad de Chile

Este documento resume el libro *El cambio climático: aprender de la complejidad*. La tesis del libro es clara: hay una brecha entre la naturaleza interdependiente y no lineal del fenómeno climático y el modo en que diseñamos políticas, aún marcadas por lógicas sectoriales, proyectos aislados y métricas que no captan umbrales, retroalimentaciones ni desigualdades. Esa brecha explica por qué, pese a avances normativos, persisten “sorpresa” (eventos extremos, efectos no deseados) y conflictos socioambientales que ralentizan transformaciones urgentes.

En dos décadas Chile ha avanzado —planes climáticos, NDC actualizada, Ley Marco (2022), ajustes al Código de Aguas, estrategias sectoriales—, pero la implementación es desigual y la coordinación multinivel frágil. Al mismo tiempo, la “mega sequía” centro-sur se volvió crónica; la intensificación de la surgencia costera reconfigura ecosistemas con impactos en pesquerías y conservación; y en las ciudades, los progresos en calidad del aire chocan con patrones de movilidad y uso de suelo que reinstalan episodios de material particulado y ozono ligados a olas de calor. El problema no es solo “qué políticas”, sino “cómo decidir y coordinar mejor bajo incertidumbre profunda y con desigualdades persistentes”.

La ciencia del sistema Tierra entiende el clima como propiedad emergente de subsistemas acoplados (atmósfera, océanos, criósfera, biosfera, sociedad) que interactúan en múltiples escalas. Operativamente, esto se traduce en combinar modelos acoplados océano-atmósfera-biosfera-sociedad, análisis de redes para reconocer nodos críticos y simulaciones basadas en agentes para explorar

respuestas colectivas. Más que “predicción perfecta”, se propone una toma de decisiones robusta: portafolios de medidas que funcionen en futuros plausibles y “gatillos” (umbrales observables) que ordenen ajustes cuando cambian las condiciones o se aproximan riesgos extremos.

La seguridad hídrica ilustra el enfoque. A escala de cuenca, se articulan tres tipos de infraestructura: gris (embalses, conducciones, tratamiento, recarga), verde (restauración de suelos y cabeceras, humedales, corredores riparios) e institucional (reglas de asignación con salvaguardas, transparencia de datos, resolución de controversias y participación efectiva). Se busca evitar la “paradoja de la eficiencia”—ahorros que expanden el uso total sin límites biofísicos— e insertar cada obra en una gobernanza que compatibilice caudales ecológicos, abastecimiento humano y resiliencia productiva. La seguridad hídrica es una capacidad en construcción que requiere monitoreo y aprendizaje continuo.

En el litoral, la interacción entre dinámica atmosférica, temperatura superficial del mar, vientos costeros y surgencia condiciona productividad y distribución de especies. Gobernar allí demanda observatorios costeros de alta resolución, modelos acoplados que anticipen cambios en ventanas de pesca y vulnerabilidad de áreas protegidas, y reglas adaptativas que ajusten cuotas y vedas según señales ambientales, sumando ciencia ciudadana y diversificación de medios de vida locales.

En las ciudades, la calidad del aire depende de tecnologías y combustibles, pero también de forma urbana y patrones de movilidad. Integrar calidad del aire con movilidad y uso de suelo implica proximidad (ciudad de 15 minutos), transporte público confiable, modos activos y soluciones basadas en naturaleza que mitiguen islas de calor. Mapas que crucen movilidad, polución y datos de salud orientan intervenciones donde la carga de riesgo es mayor, fortaleciendo justicia ambiental y eficiencia del gasto.

Si no se acelera la acción, aumentarán costos fiscales y sociales de los extremos, se perderán servicios ecosistémicos, se bloquearán decisiones por conflictos repetidos y crecerán desigualdades territoriales. La buena noticia: existen capacidades y aprendizajes que permiten migrar del control al aprendizaje, de la predicción a la decisión robusta y de la fragmentación a la cooperación polícéntrica. El tránsito exige rediseñar reglas, métricas e instrumentos de financiamiento, y fortalecer habilidades para el trabajo intersectorial y el diálogo con actores sociales y territoriales.

Siete líneas de acción condensan este rumbo: (1) gobernanza polícéntrica eficaz con comités de cuenca, plataformas de riesgos compuestos y coordinación vertical-horizontal; (2) decidir con portafolios y “gatillos”, explicitando teoría de cambio y señales de activación/suspensión; (3) integrar calidad del aire,

movilidad y uso de suelo, con ciudades de proximidad, transporte público de alta calidad e intermodalidad, priorizando barrios de mayor carga contaminante; (4) escalar adaptación basada en ecosistemas con métricas e instrumentos que reconozcan su valor público; (5) fortalecer observatorios costeros y modelos acoplados para manejo adaptativo de pesquerías, acuicultura y conservación; (6) asegurar transparencia e interoperabilidad de datos mediante ciberinfraestructura pública y tableros de estados críticos, protegiendo datos personales; y (7) establecer evaluación iterativa pública con aprendizaje interterritorial para difundir innovaciones y bajar costos de transacción.

En síntesis, gobernar el cambio climático como sistema complejo supone pasar de políticas aisladas a arreglos policéntricos coordinados; de métricas promedio a indicadores que capten extremos, sincronías y distribución; y de la predicción como fin a la decisión robusta guiada por valores públicos —equidad, integridad ecológica y resiliencia—. Chile cuenta con bases para este viraje; la tarea es organizar capacidades en una arquitectura de decisiones que convierta la urgencia en acción sostenida, justa y con sentido territorial.

2. SUSTENTABILIDAD: DESDE LA DECLARACIÓN AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Claudia Rojas

Comité por la Sustentabilidad, Universidad de Chile

crojaspi@uchile.cl

Rocío Riquelme

Comité por la Sustentabilidad, Universidad de Chile

rociорiquelme@uchile.cl

Matías Fleischmann

Red de Pobreza Energética (REDPE)

matias.fleischmann@uchile.cl

Anahí Urquiza Gómez

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2)

Comité por la Sustentabilidad, Universidad de Chile

anahiurquiza@uchile.cl

Introducción

Vivimos en un tiempo en que el deterioro ecológico se manifiesta como una triple crisis entrelazada: cambio climático, pérdida de biodiversidad y contaminación generalizada. No se trata de tres problemas paralelos, sino de un único fenómeno sistémico que altera ciclos biofísicos, desestabiliza los fundamentos materiales de la vida y agrava las desigualdades sociales. El calentamiento global reconfigura regímenes hidrológicos y territoriales; la erosión de la biodiversidad debilita funciones ecológicas críticas como polinización, regulación hídrica y resiliencia ante perturbaciones; y la contaminación —del aire, suelos, aguas y cadenas tróficas— se traduce en morbilidad, costos económicos y vulnerabilidad, con impactos desproporcionados sobre población y comunidades que ya están en una situación de vulnerabilidad. Esta triple crisis no es un sector más de la agenda pública: afecta la trama de condiciones que vuelve posible la vida social y económica; de allí su naturaleza meta-sistémica y su carácter ético-político ineludible.

En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible expresan un consenso civilizatorio mínimo. Sin embargo, su arquitectura sufre tensiones internas cuando se los aborda como lista de verificación y no como dispositivo de integración. Avanzar en metas de crecimiento sin transformar las bases energéticas y materiales termina por erosionar los propios logros sociales. Del mismo modo, proteger ecosistemas sin modificar patrones productivos o culturales conduce a mejoras locales frágiles.

Por eso, el aporte crítico de las instituciones de Educación Superior es doble: formar profesionales capaces de pensar y actuar en entornos de incertidumbre acoplados a límites biofísicos y producir investigación rigurosa que, sin renunciar a la curiosidad, sepa orientarse a problemas complejos, multiactor y multiescala. La urgencia no se agota en más datos: requiere nuevas capacidades de articulación entre saberes —científicos, técnicos, comunitarios, indígenas, artísticos—, nuevas métricas de valor académico y nuevas formas de gobernanza que permitan a la Universidad aprender en público, corregir rumbos y sostener conversaciones difíciles con el país.

En este marco, la Universidad de Chile ha emprendido una transición institucional que convierte la sustentabilidad en uno de sus principios de misión y prácticas organizacionales. La política no solo declara objetivos; construye arquitectura organizacional, lenguaje compartido y herramientas de traducción entre racionales distinas. Este capítulo muestra una síntesis de cómo se ha configurado esta transición —forjada triestamentalmente— integrando ODS, docencia, I+D+i y vinculación con el medio; proponiendo además algunas orientaciones para consolidar el siguiente ciclo.

Trayectoria y gobernanza integradas: de la declaración a la conducción reflexiva

La trayectoria reciente combina hitos normativos con aprendizaje social. Desde la Política de Sustentabilidad (2012) y la actualización del Modelo Educativo (2021), que incorpora la sustentabilidad como competencia sello, hasta la Declaración de Investigación e Innovación para la Sustentabilidad (2024) y el despliegue del primer plan institucional (2023–2024), el camino ha sido incremental pero no lineal: ha supuesto pasar de iniciativas dispersas a una lógica de coordinación. Un giro organizacional clave fue la adscripción del Comité por la Sustentabilidad y su Secretaría Ejecutiva a la Prorrectoría en 2024, lo que dotó transversalidad real, alineamiento político-técnico y capacidad de orquestación sobre las unidades académicas y centrales. Este comité triestamental y con anclajes en facultades y campus, no opera como oficina de proyectos sino como dispositivo de conducción: interpreta el marco misional, acompaña a las unidades,

teje redes internas y externas, y genera instrumentos para que las definiciones estratégicas permeen currículos, incentivos académicos y prácticas de gestión.

En el plano reflexivo, se han desarrollado valiosos espacios de conversaciones complejas, con esfuerzos de prácticas deliberativas, informadas y situadas que han convocado a los diferentes estamentos y disciplinas. Entre 2023 y 2025, se han generado métálogos específicos para problematizar la incorporación de los ODS en docencia, investigación y vinculación con el medio, desarrollando reflexiones que sirven tanto a la Universidad de Chile como a otras instituciones. Conceptualmente, esto equivale a desplazar la Universidad desde una gobernanza de cumplimiento hacia una gobernanza de aprendizaje: más que perseguir indicadores aislados, se construyen capacidades para identificar tensiones, priorizar, experimentar y evaluar en iteraciones sucesivas.

Interdisciplina, transdisciplina y métricas para lo complejo

La formación ha sido el primer laboratorio de integración. La competencia sello del Modelo Educativo orienta a que toda persona egresada desarrolle juicio ético, pensamiento sistémico, manejo de incertidumbre y responsabilidad intergeneracional. Sobre esa base, se han articulado cursos transversales y de formación general dedicados a crisis climática y sustentabilidad, dispositivos de desarrollo docente para el diseño de aprendizajes activos y, como hito, la Certificación Complementaria en Interdisciplina y Transdisciplina para la Sustentabilidad (CITS). CITS no es un adicional curricular, sino que una pasarela que integra docencia, investigación y vinculación con el medio, entrenando habilidades para el diálogo de saberes, la formulación de problemas socio-ecológicos, la coproducción de evidencia con actores y la comunicación pública del conocimiento. Esta orientación supera la vieja dicotomía “ciencia básica versus aplicada”, fomentando formas profesionales capaces de moverse entre explicaciones causales, diseño de soluciones y deliberación democrática.

En I+D+i, la Universidad ha explicitado su alineamiento con la sustentabilidad y los ODS, sin renunciar a la investigación guiada por curiosidad, condición de posibilidad de toda ciencia relevante. La clave está en cómo se organiza la investigación: equipos inter y transdisciplinarios, ciclos de trabajo que alternan exploración y transferencia y dispositivos de interfaz con política pública, comunidades y sectores productivos. Aquí emerge un desafío propio del mundo académico: la evaluación. Las métricas clásicas —centradas en citas, factor de impacto o patentes— capturan solo una fracción del valor producido en procesos ID/TD. Por eso, la Universidad ha iniciado el diseño y evaluación de marcos evaluativos que reconozcan coautorías, productos no tradicionales (*datasets* abiertos, prototipos, guías normativas, repositorios, software), impacto territorial, formación de capacidades y productos con temporalidades largas

de maduración. Conceptualmente, se trata de ampliar la noción de excelencia hacia una que incorpore la traducción, la interfaz y el aprendizaje colectivo, sin sacrificar la rigurosidad epistemológica.

Este mismo razonamiento aplica a la docencia: evaluar competencias ID/TD implica mirar desempeño en contextos reales y colaborativos, más que solo resultados cognitivos individuales. La Universidad ha comenzado a desarrollar rúbricas y criterios compartidos que permitan observar integración de perspectivas, manejo de conflictos epistémicos, razonamiento multiescalar, imaginación de futuros y comunicación pública. Son pasos iniciales, pero constituyen la bisagra que conecta la promesa formativa con la práctica cotidiana en aulas y territorios.

Vinculación, ODS y sistema de seguimiento: de la interfaz social a la coherencia institucional

La vinculación con el medio ha evolucionado desde actividades de extensión hacia la coproducción de conocimiento socialmente relevante. Espacios como la Cátedra Indígena —con su Taller de Epistemologías Indígenas y Académicas— amplían el universo epistémico de la Universidad y desafían jerarquías de saber al instalar relaciones de paridad entre conocimientos. En paralelo, núcleos y centros —por ejemplo, SITEC I+D o CR2, entre otros— han mostrado que es posible traducir diagnóstico sistémico en orientaciones de política pública, herramientas de gestión y prototipos tecnológicos, trabajando con ministerios, gobiernos regionales, municipios y comunidades. Estas experiencias no son casos aislados: son escuelas de metodología que retroalimentan la docencia y la investigación, consolidando a la Universidad de Chile como actor de confianza en procesos de decisión complejos.

Los ODS operan aquí como un dispositivo de integración. Su utilidad no reside en acumular etiquetas, sino en ordenar conversaciones interracionales: permiten que las tensiones entre objetivos —por ejemplo, erradicación de pobreza y descarbonización— se hagan explícitas, se jerarquicen y se aborden con evidencia y diálogo. Para que ese dispositivo produzca coherencia y no *greenwashing*, la Universidad está armando un sistema de seguimiento con indicadores balanceados. En docencia, interesa la incorporación curricular efectiva, la expansión de CITS y la evaluación de competencias; en I+D+i, la proporción de proyectos con coproducción, el reconocimiento de productos no tradicionales y los ciclos de adopción en políticas; en vinculación, la intensidad y calidad de agendas territoriales y los resultados verificables de colaboración; en gobernanza, la presencia de planes y unidades especializadas en todas las Facultades y la participación triestamental sostenida. Este sistema no es un fin en sí mismo, pues su valor emerge cuando habilita decisiones informadas, aprendizaje organizacional y rendición de cuentas pública.

Para sostener la coherencia en el tiempo, tres condiciones son críticas. Primero, liderazgo rectoral y prorrectoral que blinde la agenda ante ciclos políticos y administrativos. Segundo, recursos previsibles y reglas claras que permitan a las unidades planificar más allá del año presupuestario. Tercero, infraestructura de aprendizaje institucional, tales como metálogos regulares, comunidades de práctica, repositorios abiertos y protocolos de evaluación compartidos. Con esas condiciones, la Universidad puede escalar desde proyectos a una política institucional en cada instituto, facultad y campus.

Conclusiones: una universidad que aprende en público

La Universidad de Chile ha avanzado desde el compromiso declarativo hacia una política de sustentabilidad que integra formación, investigación y vinculación con el medio, bajo una gobernanza reflexiva. Ha elegido enfrentar la triple crisis ecológica no como un problema técnico marginal, sino como una condición estructural que redefine su misión pública. Al instalar a los ODS como dispositivo de integración, al consolidar la reflexión como práctica de conducción y al comenzar a transformar sus sistemas de evaluación, la Universidad ingresa en una fase superior de coherencia práctica: aquella en que cada decisión curricular, cada proyecto de investigación y cada interfaz con el país pueden ser leídos como contribuciones verificables para un futuro más sostenible y justo.

Lo que sigue no es “hacer más de lo mismo”, sino profundizar la consistencia entre lo que la Universidad declara y lo que recompensa; entre lo que enseña y lo que evalúa; entre lo que investiga y lo que entrega a la sociedad. En un tiempo de discontinuidades, la Universidad de Chile se compromete a aprender en público: a sostener preguntas difíciles, experimentar con responsabilidad y rendir cuentas de sus avances y tropiezos. Solo así la promesa de aportar a los ODS —concebidos no como casillas, sino como gramática común— podrá traducirse en impacto en nuestro territorio y en el planeta que compartimos.

3. GESTIÓN DE DESASTRES EN CHILE: OPORTUNIDADES PARA SU ARTICULACIÓN CON LA ACCIÓN CLIMÁTICA

Gabriela Azócar de la Cruz

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

gazocarde@uchile.cl

Julián Cortés Oggero

Departamento de Geofísica de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile

julian.cortes@uchile.cl

Paz Orellana Leiva

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2)

paz.j.orellana@gmail.com

203

Chile es uno de los países más vulnerables a los desastres sionaturales y a los efectos del cambio climático. Su compleja geografía, que abarca múltiples zonas climáticas y ecosistemas, junto con un crecimiento urbano en áreas de riesgo y persistentes desigualdades socioeconómicas, configura un escenario de alta vulnerabilidad³. Esta condición ha sido reconocida por organismos internacionales como el Panel Intergubernamental de Cambio Climático, que advierte sobre la significativa exposición del país tanto a fenómenos de rápida manifestación —inundaciones e incendios forestales—, como a procesos de evolución lenta —como las sequías prolongadas—⁴.

En respuesta a esta situación, Chile ha adherido a marcos internacionales como el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030⁵ y el

-
- 3 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). *Estudio de Desempeño Ambiental: Chile 2016*. OCDE Publishing.
- Garreaud, R. D. et al. (2017). The South American Altiplano climate. *Reviews of Geophysics*, 55(3), 859–894.
- 4 Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
- 5 Gobierno de Chile, Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2021). *Ley 21.364: Establece el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres y crea el*

Acuerdo de París⁶, comprometiéndose con metas de prevención, adaptación y resiliencia. A nivel nacional, destacan dos leyes fundamentales: la Ley 21.364⁷, que establece el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres (SINAPRED) y crea el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres (SENAPRED)⁸, marcando un cambio desde un modelo reactivo hacia uno preventivo y descentralizado; y la Ley Marco de Cambio Climático (MCC) 21.455⁹, que fija la meta de carbononeutralidad al 2050 y define instrumentos de mitigación y adaptación a largo plazo.

No obstante, la gestión del riesgo de desastres (GRD) y la acción climática aún enfrentan importantes desafíos de coordinación, debido a discordancias conceptuales y a la superposición de funciones. Esta fragmentación puede derivar en duplicación de esfuerzos y una menor efectividad de las medidas. Aunque documentos recientes buscan promover esta articulación¹⁰, persisten desafíos estructurales que limitan la integración efectiva, poniendo en riesgo la resiliencia del país.

Análisis comparativo de los marcos normativos de cambio climático y gestión del riesgo de desastres

204

Un examen comparativo de la Ley de GRD (21.364) y la Ley MCC (21.455) muestra diferencias y, al mismo tiempo, importantes puntos de convergencia en sus objetivos, principios, institucionalidad e instrumentos.

a) Comparación general: objetivos, principios rectores, institucionalidad e instrumentos de gestión

Objetivos: La Ley 21.364 se orienta al diseño institucional para gestionar el ciclo del riesgo, mientras que la Ley 21.455 adopta un enfoque estratégico

Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1167183>

- 6 Naciones Unidas (2015). *Acuerdo de París.* Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. <https://unfccc.int/es/paris-agreement>
- 7 Gobierno de Chile, Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2021). *Ley 21.364: Establece el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres y crea el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres.* Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1167183>
- 8 SENAPRED (2024). *Informe de incorporación de la gestión del riesgo de desastres en los planes sectoriales de adaptación al cambio climático.* Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres.
- 9 Congreso Nacional de Chile. (2022). *Ley 21.455: Ley Marco de Cambio Climático.* Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1170503>.
- 10 FAO, Ministerio del Medio Ambiente, y SENAPRED (2025). *Integración de la adaptación al cambio climático y la gestión del riesgo de desastres.* FAO.

de largo plazo, centrado en la carbononeutralidad y la adaptación. Estas diferencias generan complementariedades: la GRD aporta un marco operativo, mientras que la MCC entrega una visión prospectiva.

Principios rectores: Ambas normativas comparten la prevención, la transparencia y la participación. Sin embargo, la Ley MCC incorpora principios como el científico, el costo-efectividad, la equidad y la justicia climática, mientras que la Ley GRD enfatiza la coordinación y la escalabilidad de capacidades. La integración del principio científico de la MCC en la GRD representa una oportunidad clave para sustentar la toma de decisiones en proyecciones climáticas y no únicamente en datos históricos.

Institucionalidad: Los dos marcos plantean una estructura descentralizada. La Ley GRD se articula en torno a Senapred y a los comités territoriales (COGRID), mientras que la Ley MCC establece la coordinación desde el Ministerio del Medio Ambiente con apoyo de comités regionales (CORECC) y otras instancias. Esta descentralización, aunque valiosa, puede derivar en duplicidad de funciones entre la gestión inmediata de la GRD y la visión estratégica de la MCC.

Instrumentos de gestión: Constituyen un ámbito fértil para la articulación, pues ambas leyes consideran planes sectoriales, regionales y locales. La Ley GRD se sustenta en planes estratégicos, mapas de riesgo y sistemas de alerta, mientras que la MCC incorpora estrategias de largo plazo, planes de mitigación y adaptación, además de herramientas financieras y de información.

b) Comparación de enfoques conceptuales

Las divergencias conceptuales entre ambas normativas dificultan su articulación. Los conceptos pueden clasificarse en dos grupos: base (describen el riesgo) y operativos (describen las acciones).

Conceptos base: Mientras los términos “amenaza” y “vulnerabilidad” resultan relativamente congruentes, los de “riesgo” y “resiliencia” difieren de manera significativa. En la Ley MCC (21.455), el riesgo se relaciona con consecuencias adversas, mientras que en la Ley GRD (21.364) se entiende como un proceso de gestión. La noción de resiliencia está más desarrollada en la MCC, al incorporar la capacidad de anticipación, adaptación y transformación.

Conceptos operativos: La mayor divergencia se observa en el término “mitigación”. En la MCC (21.455) se refiere a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, mientras que en la GRD (21.364) implica la

reducción de riesgos existentes. La “adaptación”, en cambio, está claramente definida en la MCC, pero no aparece explícita en la GRD, aunque puede inferirse de sus acciones. Estas diferencias, derivadas de los marcos internacionales de referencia (Acuerdo de París y Marco de Sendai), hacen necesario un esfuerzo de armonización conceptual.

c) Ámbitos de articulación entre la acción climática y la gestión de riesgos

Pese a sus divergencias, existen áreas de sinergia que podrían fortalecer la gobernanza climática y de riesgos:

- **Planificación territorial:** Incorporar los criterios climáticos de largo plazo de la MCC en los Mapas de Amenaza y Riesgo de la GRD permitiría mayor coherencia y evitar duplicidades.
- **Gobernanza local:** La articulación de las mesas territoriales de acción por el clima (MCC) con los Cogrid (GRD) fortalecería la participación comunitaria y la coordinación local.
- **Gobernanza multinivel:** Es esencial coordinar las estructuras de gobernanza de ambas leyes (Consejo de ministros, CORECC, COGRID, etc.) para definir lineamientos comunes.
- **Ciencia y evidencia:** Integrar la información climática de largo plazo del Repositorio Científico de la MCC con los datos de alerta temprana de la GRD permitiría sistemas de gestión más anticipatorios.
- **Instrumentos financieros:** Articular la Estrategia Financiera de Cambio Climático (MCC) con el Programa de Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) optimizaría los recursos, orientándose a acciones conjuntas de prevención y adaptación.

Recomendaciones para la esfera pública

Para superar la fragmentación y potenciar las sinergias, se plantean seis recomendaciones:

1. Alinear la planificación territorial integrando criterios climáticos y de riesgo.
2. Fortalecer la articulación local entre mesas territoriales y COGRID.
3. Consolidar una gobernanza multinivel integrada.
4. Robustecer la interfaz ciencia-política en la GRD mediante el principio científico de la MCC.

5. Articular los instrumentos financieros para optimizar los recursos en prevención y adaptación.
6. Avanzar hacia un marco conceptual coherente, alineando definiciones clave como riesgo, mitigación y adaptación con los referentes internacionales.

Conclusiones

Chile, un país altamente vulnerable a los impactos del cambio climático y desastres, ha respondido con marcos normativos robustos como la Ley de Gestión del Riesgo de Desastres (21.364) y la Ley Marco de Cambio Climático (21.455). Sin embargo, la acción climática y la gestión de riesgos enfrentan desafíos de coordinación, presentando discordancias conceptuales y superposición de funciones. Esta fragmentación, advertida por el CR2¹¹, puede generar duplicidades y reducir la efectividad de las medidas.

El análisis comparativo de ambas leyes revela amplias oportunidades de sinergia. Es posible articular la planificación territorial, coordinar la gobernanza local y multinivel, fortalecer la interfaz ciencia-política, y alinear los instrumentos financieros. Aprovechar estas convergencias es crucial para superar la desarticulación actual.

Avanzar en esta integración, adoptando recomendaciones específicas, permitiría a Chile mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la resiliencia del país. En un contexto de creciente exposición a amenazas socionaturales y compromisos internacionales, una gobernanza climática y de riesgos más coherente, anticipatoria y efectiva es fundamental para un desarrollo sostenible y seguro.

11 Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2) (2021). *Informe a las Naciones sobre Gobernanza Climática de los Elementos*. Universidad de Chile.

4. DESARROLLO TERRITORIAL CON EQUIDAD PARA CHILE: CONCEPTOS Y PROPUESTAS

Antonieta Urquieta Álvarez

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

antonietta.urquieta@uchile.cl

Johanna Madrigal Calderón

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

johanna.madrigal@uchile.cl

Valentina Abhufele Milad

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

valentina.abufhele@uchile.cl

Hugo Cadenas Ramos

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

hcadenas@uchile.cl

Jorge Larenas Salas

Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile

jlarenas@uchilefau.cl

Luis Campos Medina

Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile

luiscampos@uchilefau.cl

Mariela Gaete Reyes

Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile

m.gaetereyes@uchile.cl

Rebeca Silva Roquefort

Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile

bekysilva@uchile.cl

Marco Billi

Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile.

marcobilli@uchile.cl

Cecilia Osorio Gonnet

Facultad de Gobierno, Universidad de Chile

ceciliaosorio@uchile.cl

Rodrigo Jiliberto Herrera

Facultad de Gobierno, Universidad de Chile

rodrigo.jiliberto@uchile.cl

En Chile, las desigualdades no se limitan a lo social o económico: son profundamente territoriales. La segregación urbana, la concentración de actividades extractivas, las brechas en acceso a servicios básicos y la distribución desigual de riesgos socioambientales muestran que el territorio organiza oportunidades

y exclusión. La justicia social no puede reducirse a la igualdad de derechos o a la inclusión política: es necesario comprender cómo el territorio estructura la vida cotidiana y la reproducción de desigualdades.

La línea de innovación en Desarrollo Territorial con Equidad aborda estos desafíos en tres ámbitos principales:

1. **Estudio de desigualdades y equidad territorial:** Se reconocen dinámicas de inclusión y exclusión que operan simultáneamente en campamentos, barrios críticos y comunas rurales. Factores como precariedad habitacional, déficit de servicios, informalidad laboral y discriminación se refuerzan mutuamente, limitando oportunidades y generando trayectorias vitales marcadas por la exclusión. En este contexto, la investigación identifica mecanismos estructurales de desigualdad y propone tipologías territoriales basadas en la disponibilidad de recursos y riesgos, para orientar intervenciones más pertinentes y efectivas.
2. **Implementación efectiva de políticas públicas:** Las políticas actuales muestran un déficit de pertinencia territorial y coordinación interinstitucional, con escasa consideración de los contextos locales y de la dimensión temporal de las intervenciones. Esto genera redundancias, solapamientos y baja efectividad. Se destacan herramientas como la Matriz de Complejidad, que evalúa seguridad, disponibilidad de bienes y servicios, organización social, gestión de la diferencia y oferta programática, y la Matriz de Saturación Programática, que permite optimizar la coordinación de intervenciones, evitando fricciones y fortaleciendo la legitimidad de la acción pública.
3. **Modelos de gobernanza para transiciones territoriales y policrisis:** Las crisis recurrentes —escasez de agua, presión sobre el suelo, transición energética— requieren modelos de gobernanza policéntricos, inclusivos y adaptativos. La experiencia muestra que estructuras jerárquicas rígidas no logran gestionar la complejidad territorial. Por eso resulta necesario distribuir el poder, articular actores estatales, comunitarios y privados, y generar espacios de deliberación que fortalezcan la resiliencia y reduzcan la conflictividad. Se están desarrollando indicadores y estaciones de monitoreo de transiciones territoriales sostenibles para orientar políticas y mejorar la interacción entre industria, sociedad y gobernanza.

Para enfrentar estos desafíos, la línea propone tres estrategias conceptuales y metodológicas:

1. Reconocer la complejidad social y territorial, observando la interacción de factores económicos, sociales, culturales y ambientales que generan entramados de inclusión/exclusión.
2. Diseñar sistemas de intervención interdisciplinarios y transdisciplinarios, combinando saberes académicos y comunitarios para generar soluciones contextualizadas y sostenibles.
3. Promover gobernanza policéntrica y adaptativa, capaz de coordinar actores diversos, gestionar conflictos y responder a transiciones y crisis de manera democrática y legítima.

La incorporación de la dimensión territorial en la política pública permite construir intervenciones más pertinentes, inclusivas y sostenibles. Avanzar hacia un desarrollo territorial con equidad no es solo un desafío académico: constituye una condición necesaria para la justicia social, la legitimidad democrática y la sostenibilidad en contextos de múltiples crisis y transiciones aceleradas.

II. POBREZA Y DESIGUALDADES

La desigualdad en América Latina, y particularmente en Chile, se ha consolidado como un rasgo estructural que condiciona profundamente las oportunidades de vida de amplios sectores de la población. A pesar de los avances logrados en la reducción de la pobreza monetaria, persisten brechas significativas en el acceso a educación, salud, vivienda y trabajo digno, así como en la participación efectiva en los procesos sociales y políticos. Estas desigualdades no se limitan a la distribución de ingresos, sino que se manifiestan en la exclusión estructural de numerosos grupos del bienestar, del conocimiento y de la capacidad de decisión en la esfera pública. La pobreza, por tanto, debe entenderse como un fenómeno multidimensional, donde interactúan factores económicos, sociales, culturales y territoriales que reproducen patrones de inequidad a lo largo del tiempo.

Los enfoques tradicionales de política social han mostrado limitaciones para capturar esta complejidad. La segmentación institucional, la fragmentación de los programas y la ausencia de instrumentos de evaluación que consideren múltiples dimensiones impiden comprender cabalmente las interdependencias entre factores estructurales y culturales que perpetúan la desigualdad. La aplicación de soluciones homogéneas a problemas heterogéneos genera, en muchos casos, efectos de sustitución o exclusión involuntaria, manteniendo o incluso ampliando las brechas existentes. Esta situación evidencia la necesidad de avanzar hacia modelos de política social que integren evaluación rigurosa, anticipación de impactos y adaptación continua, orientados a la efectividad multidimensional.

La línea de innovación “Pobreza y Desigualdades” aborda estas tensiones mediante un enfoque transdisciplinario que combina economía, sociología, análisis territorial y política pública. Su propósito es articular conocimientos sobre los mecanismos de reproducción de la pobreza y la inequidad, explorar nuevas formas de medición y generar estrategias de intervención basadas en evidencia. Se busca fortalecer capacidades locales e institucionales para pensar instrumentos e iniciativas asociadas a la planificación, implementación y evaluación de programas o procesos.

El aporte de esta línea se manifiesta en ideas valiosas que permiten comprender la pobreza y la desigualdad como fenómenos multidimensionales, interrelacionados y dinámicos; las que incorporan herramientas de diagnóstico, evaluación y seguimiento que pueden ser transferidas a gobiernos, organismos internacionales

y organizaciones sociales. En este sentido, la innovación no solo reside en la incorporación de tecnología y datos, sino también en el rediseño de procesos de gestión, participación y gobernanza.

De esta manera, la línea “Pobreza y Desigualdades” del CLIPP propone un enfoque integral, riguroso y práctico para enfrentar uno de los desafíos más persistentes de la sociedad chilena y latinoamericana. Busca generar conocimiento capaz de transformar no solo los indicadores económicos, sino también las condiciones de vida, el acceso a oportunidades y la capacidad de los territorios y las comunidades para participar activamente en la construcción de un desarrollo más justo, equitativo y sostenible.

En la presente sección se desarrollan tres ideas valiosas que ejemplifican la orientación de esta línea y su potencial innovador. **“Chile frente a una nueva mirada de la pobreza: retos de política pública y perfiles de la población pobre y vulnerable”** propone una actualización metodológica y conceptual de la medición de la pobreza en el país, integrando enfoques multidimensionales y prospectivos que orienten políticas públicas más precisas y preventivas. **“Los ingresos de los hogares como un ejercicio especulativo”** ofrece una lectura etnográfica de las dinámicas económicas cotidianas, mostrando cómo los hogares construyen su bienestar a partir de estrategias flexibles e inciertas, revelando la distancia entre los indicadores oficiales y la experiencia vivida de la economía doméstica. Finalmente, **“Vulnerabilidad a la pobreza en Chile: hacia una medición oficial y políticas preventivas”** plantea un marco técnico y político para institucionalizar la medición de la vulnerabilidad, promoviendo un enfoque de protección social anticipatorio. En conjunto, estas investigaciones reflejan la capacidad del CLIPP para vincular evidencia científica, análisis estructural y diseño de políticas innovadoras.

1. CHILE FRENTA A UNA NUEVA MIRADA DE LA POBREZA: RETOS DE POLÍTICA PÚBLICA Y PERFILES DE LA POBLACIÓN POBRE Y VULNERABLE

Gonzalo Durán Sanhueza

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

Comisión Presidencial de Expertos y Expertas para la Actualización de la Medición de la Pobreza.

Fundación SOL

gonzalo.duran.s@uchile.cl

Emmanuelle Barozet

Departamento de Sociología, Universidad de Chile

Comisión Presidencial de Expertos y Expertas para la Actualización de la Medición de la Pobreza
Centro de Estudios de Cohesión y Conflicto Social, COES

ebarozet@uchile.cl

Aníbal Figueroa Moulian

Estudiante del Departamento de Sociología, Universidad de Chile

anibal.figueroa.m@ug.uchile.cl

Valentina Jeria Arias

Estudiante del Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

valentina.jeria.a@ug.uchile.cl

El objetivo de este documento es proponer dos proyecciones como desafíos para la política pública, con base en el Informe Final de la Comisión Presidencial de Expertos y Expertas para la Actualización de la Medición de la Pobreza (CMP)¹². Caracterizaremos tanto la población en situación de pobreza¹³, como la población en situación de vulnerabilidad, según la nueva medición, usando los microdatos de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN)

12 CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Expertas y Expertos Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final

13 En especial a las “nuevas personas” que clasifican según las recomendaciones de la CMP, pero que no quedan identificadas en el método tradicional.

del año 2022¹⁴. Estos dos puntos no fueron parte del trabajo de la Comisión. Ello permite avanzar en la comprensión de la conformación y especificidad de los grupos sociales a los cuales un conjunto de políticas públicas y sociales son dirigidas para la superación de la pobreza.

En términos de contexto, en Chile existe un método de medición de la pobreza por ingresos que se aplica desde el año 1987. La pobreza se define como “una situación experimentada por las personas en que se carece de los recursos suficientes para dar satisfacción a necesidades básicas”¹⁵. Hace más de diez años, una Comisión experta recomendó al Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) incluir una medición de pobreza multidimensional. Además, esta comisión sugirió que se cite una nueva Comisión a diez años de la aplicación de esta nueva medida, para actualizarla. En diciembre de 2023, la Presidencia de Chile convocó a diez personas que representan distintas disciplinas, enfoques, y organizaciones de la sociedad civil¹⁶. El trabajo consistió en reuniones quincenales durante un año y medio, reuniones paralelas de subequipos y consultas ciudadanas¹⁷. La Comisión estuvo acompañada y asesorada por el equipo técnico del MDSF, así como por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), que adaptó el método al conjunto de los países de América Latina.

En términos de resultados, la Comisión entregó un informe final de recomendaciones tanto para la actualización de la pobreza por ingresos como para la pobreza multidimensional. La pobreza por ingresos se mide en Chile con los datos de dos encuestas: la CASEN y la Encuesta de Presupuesto Familiar (EPF). Se calcula el gasto en alimentos de los hogares (canasta), a los que se suman otros bienes y servicios. El grupo de referencia es “el primer quintil móvil que logra, con sus ingresos, satisfacer las necesidades alimentarias de sus integrantes”¹⁸. Para la pobreza por ingresos, las principales recomendaciones son las siguientes:

1. **Canasta y calorías:** la población en Chile ya no sufre de desnutrición, sino que, de malnutrición, muchas veces por exceso de ingesta de calorías de mala calidad. Se recomienda usar una

14 Últimos datos disponibles a la fecha.

15 CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Experta Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Pág. 8. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final.

16 Agradecemos a nuestros colegas de la Comisión por la Riqueza de las conversaciones y el ambiente de consenso que permitió la elaboración de un informe ponderado y preciso.

17 Las actas están disponibles en la página web de la Comisión: <https://www.comisionpobreza.cl/>.

18 CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Experta Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final

canasta saludable, donde se reduzca a la mitad la cantidad de alimentos ultraprocesados.

2. **Alquiler imputado:** hasta el momento, para los hogares que viven en viviendas propias o cedidas, se les imputa el valor del arriendo si tuvieran que pagarla. Como ello aumenta de manera ficticia los ingresos de los hogares propietarios, se propone suprimir el alquiler imputado en la nueva medición y en su lugar trabajar con dos líneas de pobreza diferentes, una para hogares propietarios de viviendas y otra para hogares arrendatarios.
3. La EPF permite actualizar los patrones de gasto y consumo de los hogares en Chile a efecto de la composición de la Canasta Básica de Alimentos. Hasta el momento, se usaba la EPF7, aplicada en 2011 y 2012. Se recomienda ahora usar la EPF8, aplicada entre 2016 y 2017. Se sugiere no usar la EPF9, aplicada en 2021 y 2022¹⁹, por el contexto de exceso de liquidez producido por las medidas aplicadas durante la pandemia de COVID-19.

Para la pobreza multidimensional, las principales recomendaciones son las siguientes:

1. Incorporar nuevos indicadores (uno en cada dimensión) para una mejor comprensión de la pobreza. Con esto se pasa de 15 a 20 indicadores.
2. Modificar algunos indicadores, sea en la población de referencia o las categorías de respuesta.
3. Cambiar umbrales en indicadores vigentes.
4. Dar la misma ponderación a cada dimensión.

Con estos cambios, y utilizando datos de la CASEN 2022, la cifra de la pobreza monetaria pasa del 6,5 % al 22,3 %, mientras la cifra de la pobreza multidimensional pasa de un 16,9 % a un 24,6 % de la población nacional.

Respecto de los temas de interés a proyectar en términos de políticas públicas, proponemos analizar dos elementos que van más allá del trabajo de la Comisión y de las recomendaciones entregadas en el Informe. Caracterizaremos a los sectores de la población que cambian al aplicarles estas nuevas mediciones: la población en situación de pobreza; y la población que, si bien no se encuentra en esta situación, está lo suficientemente cerca para caer en ella, conocida como la población vulnerable. La vulnerabilidad a la pobreza “se entiende como la probabilidad que enfrentan hogares que, actualmente no están en situación de

¹⁹ A la fecha, esta es la última EPF disponible.

pobreza de ingresos, de caer en tal situación a futuro por efecto de eventos que afecten la generación de ingreso en ausencia de mecanismos de protección social”²⁰.

La caracterización de ambas poblaciones entrega información sobre orientaciones futuras para la política pública en función de los públicos específicos que se encuentran en situación de pobreza (sexo, región, edad, discapacidad, composición del hogar, zona rural, nacionalidad, etc.). Luego, enlazaremos con la descripción de las poblaciones vulnerables y cuáles son sus características. Con ello, más allá de los instrumentos, se entregará una radiografía actualizada de estos grupos de la población chilena.

20 CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Experta Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Pág. 118.

2. LOS INGRESOS DE LOS HOGARES COMO UN EJERCICIO ESPECULATIVO. UNA APROXIMACIÓN ETNOGRÁFICA A LA OPACIDAD DE LOS INGRESOS EN LA VIDA ECONÓMICA DE LOS HOGARES CON INGRESOS MODERADOS

Lorena Pérez-Roa

Departamento de Trabajo Social
Universidad de Chile

loperez@uchile.cl

Valeria (55 años, Santiago) es profesora de historia. Sus padres son personas mayores que requieren cuidados permanentes: su madre padece Alzheimer desde 2013 y, tras la pandemia, su situación empeoró. Con sus dos hermanas armaron un fondo común: cada una aporta un monto fijo y, cada tres meses, se rotan los costos de medicamentos y pañales. “Yo no gano mal, para ser profesora tengo un sueldo alto”, dice, “pero este sueldo no resiste. No dispongo de todo lo que gano”. Valeria resume así un fenómeno que durante el desarrollo de nuestra investigación hemos escuchado con frecuencias: en los hogares de ingresos moderados, el ingreso no es un dato estable; es una magnitud inexacta que se arma mes a mes con salarios (a veces variables), apoyos familiares y, con frecuencia, instrumentos financieros que suavizan el flujo cuando la vida económica aprieta.

Conocer los ingresos del hogar es un supuesto base de toda planificación financiera —al menos eso es lo que nos han enseñado—. Los ingresos son la base para poder ordenar las finanzas, planificar los gastos y ajustar las expectativas de consumo y endeudamiento de los hogares. Por ende, la primera e incómoda pregunta que se suele hacer a los hogares en todos los procesos de investigación vinculados a estos temas es: “me podría decir, de la manera más precisa posible ¿cuáles son los ingresos del hogar?”.

Durante los años que llevamos abordando etnográficamente estos temas, muy pocas han sido las personas que han logrado responder a esta pregunta con claridad. En general, la respuesta es esquiva o definitivamente vaga: “depende del mes”, “yo creo que aproximadamente gano...”, “¿contando la línea de crédito?”.

Nuestra propuesta es abordar la pregunta por los ingresos en los hogares de ingresos moderados a partir de los resultados de una investigación longitudinal a 40 hogares de ingresos moderados que realizamos durante tres años. Por hogares de ingresos moderados, entendemos aquellos que tienen uno o

más integrantes en el mercado laboral formal, con ingresos que les permiten responder de manera limitada a sus necesidades de reproducción social y que han sido históricamente invisibles para las instituciones del Estado en razón de las estrategias de focalización de la política social del Estado subsidiario. En este sentido, son hogares que se caracterizan por gozar de un bienestar a través un equilibrio económico precario, apoyándose en prestaciones de políticas públicas no focalizadas y otras otorgadas por el mercado que —al estar condicionadas a su capacidad de pago— son de menor valor y calidad. Debido a lo anterior, enfrentan las incertidumbres económicas movilizando preferentemente recursos propios. Estos hogares cargan, a su vez, con un mandato moral de generar los ingresos suficientes para responder a sus necesidades y expectativas, y sostener sus prácticas de consumo.

Para ello, queremos problematizar los resultados de nuestra investigación en forma de tres hilos que se entrelazan en las dinámicas económicas de los hogares entrevistados y que nos permiten sostener la idea de que los ingresos son un ejercicio especulativo. Es decir, nuestros resultados muestran que los ingresos de los hogares no son un dato cerrado, sino más bien una combinación de estimaciones, promesas y ajustes que los hogares realizan para poder llegar a fin de mes. En este sentido, proponemos observar tres hilos que tensan la percepción de ingresos en la vida cotidiana de los hogares participantes:

1. Primer hilo: la intermitencia en la recepción de ingresos y su dependencia a figuras fluctuantes como bonos, ayudas, comisiones e ingresos informales.
2. Segundo hilo: la penetración de las finanzas en la percepción de ingresos disponibles de los hogares.
3. Tercer hilo: cómo los ingresos de los hogares se estructuran más en función de los patrones de gasto más que por los ingresos disponibles.

Nuestra propuesta busca aportar a la discusión sobre las formas en que los supuestos que moldean las nociones de ingresos en la política pública parecen construirse desde un criterio cada vez más alejados de la realidad económica concreta de los hogares. Las condiciones laborales, los modos de ingresos y la forma en que los hogares gestionan sus recursos económicos son zonas nebulosas para la élite política, que intenta reaccionar a través de ensayo y error fórmulas que les permitan delinear con mayor exactitud estas realidades económicas. Si nada cambia, seguirán persistiendo los errores de diagnóstico: sub y sobre coberturas al medir ingresos que no existen tal como se declaran; sobreendeudamiento encubierto y agotamiento de redes familiares; ineficiencias del gasto público por instrumentos que no capturan variabilidad; y estrés financiero crónico que erosiona bienestar y participación laboral, con particular peso en hogares con cuidados.

3. VULNERABILIDAD A LA POBREZA EN CHILE: HACIA UNA MEDICIÓN OFICIAL Y POLÍTICAS PREVENTIVAS

Joaquín Prieto

Facultad de Gobierno, Universidad de Chile

joaquin.prieto@gobierno.uchile.cl

1. Definiendo la vulnerabilidad y el vacío en la medición oficial

La vulnerabilidad a la pobreza se entiende como la probabilidad de que hogares que actualmente no son pobres caigan en dicha situación en el futuro próximo debido a caídas en sus ingresos²¹. La vulnerabilidad se incrementa cuando los hogares carecen de mecanismos de protección frente a un *shock* económico. En ausencia de ahorros, seguro de desempleo, acceso al crédito o redes de apoyo, incluso un *shock* menor puede ser suficiente para empujar a un hogar por debajo de la línea de pobreza²².

A pesar de la relevancia de este segmento, el país carece de una medida oficial de vulnerabilidad. La Comisión para la Medición de la Pobreza (CMP), convocada en 2025, identificó esta carencia y estimó que entre un 15 % y un 30 % de la población no pobre se encuentra en riesgo de caer en pobreza²³.

2. Importancia de medir la vulnerabilidad a la pobreza

Existe amplio consenso sobre la importancia de medir la vulnerabilidad para diseñar políticas sociales efectivas, adoptando un enfoque prospectivo que identifique a los hogares con mayor riesgo antes de que ocurran los *shocks*²⁴. La medición estática de la pobreza no refleja la inseguridad económica que enfrentan muchos hogares no pobres.

-
- 21 Prieto, J. (2024). "Degrees of vulnerability to poverty: a low-income dynamics approach for Chile". *Journal of Economic Inequality*, 22, 1069-1107. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10888-023-09611-8>
- 22 Prieto, J. (2022). "A Multidimensional Approach to Measuring Economic Insecurity: The case of Chile". *Social Indicators Research*, 163(2), 823-855. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02918-5>
- 23 CMP (2025). *Informe Final de Recomendaciones*. Comisión Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza.
- 24 Dercon, S. (Ed.) (2005). *Insurance Against Poverty*. Oxford University Press.

En América Latina, se ha propuesto un umbral de vulnerabilidad cercano a 2,5 veces la línea de pobreza, asociado a aproximadamente un 10% de probabilidad de caer en ella²⁵. La evidencia chilena demuestra una marcada movilidad: un análisis de la Encuesta Panel CASEN 2006–2009 mostró que más de un tercio de la población cayó en pobreza al menos un año durante ese cuatrienio²⁶. Desatender esta dimensión implica costos crecientes a largo plazo, dado que la vulnerabilidad afecta tanto la estabilidad económica de los hogares como su bienestar subjetivo²⁷.

3. Conceptos y evidencia reciente

La literatura distingue principalmente dos enfoques para medir el riesgo de pobreza:

1. **Enfoques de riesgo esperado:** utilizan modelos econométricos para estimar la probabilidad de que un hogar caiga en pobreza²⁸.
2. **Enfoques basados en umbrales de ingreso:** establecen una “línea de vulnerabilidad” por encima de la línea de pobreza, siendo este el más utilizado por organismos internacionales²⁹.

Dang y Lanjouw formalizaron métodos para estimar líneas ancladas al riesgo, evitando criterios arbitrarios³⁰. Para Chile, Prieto propuso un marco empírico con dos líneas de vulnerabilidad que clasifica a la población no pobre en alto, mediano y bajo riesgo, sugiriendo que la población vulnerable podría ser mayor

-
- 25 López-Calva, L.F., y Ortiz-Juárez, E. (2014). “A vulnerability approach to the definition of the middle class”. *Journal of Economic Inequality*, 12(1), 23-47. DOI: 10.1007/s10888-012-9240-5
- 26 Maldonado, L., y Prieto, J. (2015). “Determinantes de la dinámica de la pobreza en Chile y el rol de la persistencia temporal: Análisis de la Encuesta Panel CASEN 2006-2009 con métodos de historia de eventos”. *Economía y Política*, 2(2), 5-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.15691/07194714.2015.005>
- 27 Prieto, J. y Torres, G. (2025). *How does vulnerability to poverty affect subjective well-being? A secure middle-class perspective for Chile*. Mimeo.
- 28 Chaudhuri, S. (2003). *Assessing Vulnerability to Poverty: A Proposed Measure and Application to Indonesia*. World Institute for Development Economics Research (WIDER). United Nations University.
- 29 López-Calva, L.F., y Ortiz-Juárez, E. (2014). “A vulnerability approach to the definition of the middle class”. *Journal of Economic Inequality*, 12(1), 23-47. DOI: 10.1007/s10888-012-9240-5
- 30 Dang, H-A., y Lanjouw, P. (2017). “Welfare dynamics measurement: two definitions of a vulnerability line and their empirical application”. *Review of Income and Wealth*, 63(4), 633–660. DOI: 10.1111/roiw.12237

de lo estimado previamente³¹. Telias, propone una línea de vulnerabilidad en Chile cercana a 2,3 veces la línea de pobreza³².

4. Desafíos pendientes para Chile

Entre los principales desafíos se encuentran:

- **Vacío informativo:** la ausencia de encuestas de panel continuas dificulta el seguimiento de los hogares a lo largo del tiempo. La CMP (2025) consideró indispensable este instrumento para identificar con precisión las transiciones de bienestar.
- **Desafío metodológico:** identificar a los hogares no pobres con distintos niveles de probabilidad de caer en pobreza y asociar estos riesgos a líneas de vulnerabilidad.
- **Dimensión multidimensional:** la vulnerabilidad no es solo monetaria, sino también frente a *shocks* en salud, educación o vivienda³³.
- **Heterogeneidad territorial:** los riesgos varían entre zonas urbanas y rurales, según exposición a fenómenos climáticos o precariedad laboral.
- **Retos políticos e institucionales:** institucionalizar un indicador de vulnerabilidad implica definir qué probabilidad de caída se considera “alta” y decidir sobre la posible ampliación de la cobertura de programas sociales³⁴.

5. Estrategia integral para abordar la vulnerabilidad a la pobreza en Chile

- a. **Institucionalizar una “línea de vulnerabilidad” en las estadísticas oficiales:** Establecer un indicador periódico de vulnerabilidad, inicialmente con umbrales aproximados entre 1,5 y 2 veces la línea de pobreza siguiendo la recomendación del CMP 2025.
- b. **Desarrollar instrumentos de medición más robustos:** implementar una Encuesta.

31 Prieto, J. (2024). “Degrees of vulnerability to poverty: a low-income dynamics approach for Chile”. *Journal of Economic Inequality*, 22, 1069-1107. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10888-023-09611-8>

32 Telias, A. (2018). *Understanding vulnerability: three papers on Chile*. Tesis doctoral. University of Manchester.

33 Gallardo, M. (2018). “Identifying vulnerability to poverty: a critical survey”. *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 1074-1105. DOI: 10.1111/joes.12208

34 CMP (2025). *Informe Final de Recomendaciones*. Comisión Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza.

- c. **Panel de Hogares:** Implementar un panel nacional, periódico y rotativo, que permita medir la dinámica de la pobreza y estimar umbrales basados en evidencia sólida.
- d. **Fortalecer los mecanismos de protección social frente a riesgos críticos:** Reformar el seguro de desempleo para que sea más solidario, reducir el gasto de bolsillo en salud para evitar el empobrecimiento³⁵ e implementar seguros y fondos contra desastres naturales.
- e. **Adoptar un enfoque preventivo transversal en las políticas públicas:** Crear un sistema de alerta temprana utilizando el Registro Social de Hogares, fomentar el ahorro y la acumulación de activos, e integrar la resiliencia en programas sectoriales.

6. Recomendaciones para Política Pública

Se recomienda:

- Adoptar una métrica oficial de vulnerabilidad.
- Implementar una Encuesta Panel de Hogares permanente.
- Ampliar la protección social para la clase media vulnerable.
- Integrar la prevención en todas las políticas sociales.
- Garantizar la sostenibilidad política y fiscal, reconociendo que la preventión es más eficiente que la intervención reactiva.

7. Conclusiones

La vulnerabilidad amplifica el impacto de cualquier *shock*, volviendo frágiles los avances logrados en la reducción de la pobreza en Chile. Medirla permite comprender la magnitud de este fenómeno y diseñar políticas dirigidas a hogares que, aunque no son pobres, carecen de seguridad económica. Estudios recientes³⁶ muestran que es posible identificar distintos grados de vulnerabilidad y que los enfoques tradicionales suelen subestimarla. Incorporar esta dimensión es fundamental para fortalecer los sistemas de protección social y promover recuperaciones más inclusivas y resilientes frente a futuras crisis económicas.

35 Prieto, J. & Hoffmeister, L. (2025). "Towards better measurement of financial risk protection in health expenditure: the case of Chile". *Value in Health Regional Issues*, 47, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2025.101086>

36 Prieto, J. (2024). "Degrees of vulnerability to poverty: a low-income dynamics approach for Chile". *Journal of Economic Inequality*, 22, 1069-1107. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10888-023-09611-8>

III. EQUIDAD DE GÉNERO

En las últimas décadas, la equidad de género ha adquirido un lugar creciente en la agenda pública, no solo como una meta de justicia social, sino también como un factor que incide en la calidad de las instituciones y en la capacidad innovadora de las sociedades. No obstante, a pesar de los compromisos internacionales y los avances normativos alcanzados, persisten brechas profundas que afectan la participación, el reconocimiento y la distribución de oportunidades entre mujeres, hombres y diversidades. Estas desigualdades se manifiestan en múltiples dimensiones: la persistencia de la división sexual del trabajo, la presencia de violencias estructurales y simbólicas, la limitada representación en espacios de decisión política, y la brecha digital y tecnológica que condiciona el acceso al conocimiento y a las oportunidades productivas. En este sentido, la equidad de género no es un objetivo aislado, sino un componente transversal que influye directamente en la efectividad de las políticas públicas, la innovación tecnológica y el desarrollo social y económico de los territorios.

Los enfoques tradicionales de igualdad han mostrado limitaciones importantes, pues suelen operar de manera sectorial, fragmentada y desvinculada de los contextos locales. La ausencia de una perspectiva interseccional —que reconozca cómo se entrecruzan género, clase, etnia, edad, discapacidad y territorio— ha reducido el impacto de las políticas y perpetuado la invisibilización de mujeres y disidencias en ámbitos de decisión estratégica y producción de conocimiento. La limitada articulación entre instituciones y la escasa integración de las políticas de género en la planificación de innovación y tecnología generan vacíos que dificultan la construcción de entornos inclusivos y sostenibles. Esta situación evidencia la necesidad de abordar la equidad de género desde una mirada integral que considere tanto las estructuras formales como los factores simbólicos y culturales que reproducen desigualdades.

La línea de innovación “Equidad de Género” del CLIPP responde a estos desafíos articulando iniciativas y prácticas que promuevan la inclusión y la participación equitativa en todos los ámbitos productivos, educativos, tecnológicos y políticos. La línea integra el análisis de políticas públicas y la innovación tecnológica con perspectiva de género, estudios sobre organización social del cuidado y ciudadanía digital, y un diálogo constante entre ciencias sociales, ingeniería y estudios feministas. De este modo, busca producir sinergia entre actores, que, mediante producción científica, abra iniciativas conjuntas.

Esta línea busca fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de innovación y en la gestión de proyectos académicos, productivos y sociales, mediante la creación de instrumentos y estrategias que promuevan su integración efectiva en las dimensiones tecnológica y social. Se sostiene que la equidad de género constituye un principio para potenciar la productividad, la creatividad y la cohesión social.

En la presente sección se desarrollan dos ideas valiosas que materializan esta orientación y demuestran el potencial innovador de la línea. **“Movimiento feminista, género e interseccionalidad en la universidad pública”** explora los procesos de transformación cultural impulsados por el feminismo universitario, abordando la institucionalización de la perspectiva de género desde una lectura crítica que articula activismo, conocimiento y política institucional. Este proyecto indaga cómo las universidades públicas pueden convertirse en espacios de producción de igualdad sustantiva y aprendizaje colectivo, reconociendo la diversidad de experiencias y las tensiones entre reconocimiento y redistribución. Por su parte, **“De la certificación a la transformación: efectividad e innovación en la institucionalización de género”** analiza los mecanismos, herramientas y dispositivos institucionales que permiten pasar de una lógica de cumplimiento formal a una de cambio estructural, promoviendo innovaciones organizacionales que integren la equidad de género en la gestión, la evaluación y la cultura institucional. En conjunto, estas investigaciones reflejan el compromiso del CLIPP con la construcción de entornos de innovación con justicia de género, demostrando que la equidad no solo amplía la democracia, sino que también potencia la creatividad, la sostenibilidad y el propósito público de la innovación.

1. MOVIMIENTO FEMINISTA, GENERO E INTERSECCIONALIDAD EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Hillary Hiner

Coordinadora, Magíster en Estudios de Género y Cultura
Departamento de Trabajo Social,
Universidad de Chile
hillaryhiner@uchile.cl

Débora de Fina

Departamento de Mediaciones y Subjetividades,
Universidad de Playa Ancha
debora.defina@upla.cl

Ana López Dietz

Facultad de Derecho y Humanidades,
Universidad Central de Chile
alopezd@ucentral.cl

Javiera Cubillos Almendra

Departamento de Trabajo Social,
Universidad de Chile
javieracubillos@uchile.cl

Dentro de los últimos diez años, el movimiento feminista ha tenido un gran impacto en las universidades chilenas, particularmente en las universidades públicas. Dicho impacto ha permeado múltiples áreas y de diversas maneras, desde la disminución de las brechas de género en el acceso, la permanencia y la inserción en la educación superior, pasando por la profundización de una perspectiva feminista en la investigación y la producción de conocimientos, hasta generar cambios en los currículos, la institucionalidad y las políticas públicas. Una artista importante de este impacto ha sido visibilizar el acoso sexual y la violencia de género que se vive en la educación superior y, frente a ellas, el impulso de protocolos y políticas internas para erradicar, sancionar, reparar y garantizar la no-repetición de estas violencias dentro de las universidades públicas. Al mismo tiempo que ha aumentado exponencialmente la visibilidad de estas temáticas y sus abordajes dentro y fuera de las universidades, en los últimos años también

ha crecido, en la opinión pública y universitaria, la preocupación respecto de que estas medidas no sean del todo efectivas y/o que la justicia feminista que busca el movimiento no sean realizable en el contexto de la actual institucionalidad y la burocracia universitarias. Considerando estas brechas, nos interesa explorar algunas recomendaciones para mejorar las prácticas al interior de las universidades públicas desde un abordaje feminista interseccional.

Desde 2006, se han producido notables movilizaciones estudiantiles en el país, lideradas por estudiantes secundarios/as y universitarios/as, entre las que destaca la lucha por una educación universitaria gratuita y de calidad en 2011, que desafió el modelo educativo establecido durante la dictadura³⁷. Una de las características de estas movilizaciones fue el desarrollo paralelo, y eventualmente convergente, de las demandas planteadas por mujeres jóvenes y feministas, particularmente en las universidades, sobre temas como el derecho al aborto, la necesidad de una educación sexual integral y no sexista, y la protección contra la violencia de género y el acoso sexual, entre otros. En particular, los casos de acoso sexual en la educación superior se han vuelto muy visibles desde 2015, con denuncias públicas de estudiantes y académicas/os contra acosadores que se intensificaron y se manifestaron a lo largo de 2018, con protestas y ocupaciones masivas en todo el país, lo que abrió un debate público e institucional sobre la necesidad de contar con políticas integrales para abordar el problema del acoso y la violencia³⁸. Esto generó el desarrollo de protocolos y reglamentos, la instalación de oficinas y, especialmente, la promulgación de la Ley 21.369, aprobada en 2021, que regula el acoso sexual y la discriminación de género en la educación superior, y la posterior inclusión de la Educación No Sexista en la Ley Integral para la Prevención de la Violencia (Ley 21.675/2024)³⁹. Asimismo, se destaca la inclusión del criterio 7 de la Comisión Nacional de Acreditación, que se refiere a la “Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión”, incorporándose como requisito para el aseguramiento de la calidad y la acreditación a nivel nacional.

Respecto de este proceso, existen diversas investigaciones que retratan los principales hitos del movimiento ocurrido en las universidades en 2018 y analizan la relación entre acoso sexual, estudiantes, movimiento feminista y

37 Fleet, N. (2011). “Movimiento estudiantil y transformaciones sociales en Chile: una perspectiva sociológica”. *Polis. Revista Latinoamericana*, (30), 2-13.

Labarca Tapia, J. P. (2016). *Rompiendo el paradigma del talento académico: trayectorias académicas de estudiantes ranking 850*.

38 Hiner, H. y López, A. (2021a), “¡Nunca más solas! Acoso sexual, tsunami feminista, y nuevas coaliciones dentro y fuera de las universidades chilenas”. *Polis*, 20(59), 122-146.

39 López, A. y Hiner, H. (2024). “La demanda por una educación no sexista: reflexiones y desafíos desde el activismo feminista”. En: A. López Dietz y A. M. Galdames Paredes (Eds). *Educación no sexista: debates, desafíos y proyecciones en la educación superior*. Tirant lo Blanch. Santiago, Chile.

universidades en Chile⁴⁰. Otras investigaciones abordan el Tsunami Feminista desde la intersección entre el movimiento feminista internacional y militante, la organización y diversidad del feminismo en Chile y la relación con el movimiento estudiantil⁴¹. Finalmente, también existen publicaciones que critican el Tsunami Feminista desde perspectivas feministas interseccionales⁴², que analizan cómo las ocupaciones de mujeres o feministas pueden ser espacios complejos e incluso conflictivos para el estudiantado feminista trans y no binario⁴³, o que lo abordan desde una perspectiva comparativa o mediante estudios de caso⁴⁴.

Al mismo tiempo, los espacios educativos, y en particular las universidades públicas, han sido blanco de proyectos de extrema derecha que cuestionan la educación pública y las formas de conocimiento que se desarrollan en estos espacios. En el ámbito educativo, las cuestiones de género también han sido atacadas por grupos conservadores, bajo el desarrollo de lo que denominan “ideología de género” y una oposición enfática a la implementación de una educación sexual integral. Tanto en Chile como a nivel latinoamericano y global, los movimientos feministas, antirracistas y de disidencia sexual han desarrollado esfuerzos contundentes para resistir el avance de proyectos ultraconservadores amenazantes a nivel social y político⁴⁵. En este contexto, de expansión, pero también de amenaza, situamos nuestro estudio del movimiento feminista, género e interseccionalidad en relación a las universidades públicas y nuestras recomendaciones para diseñar e implementar políticas públicas a futuro.

-
- 40 Hiner, H. y López, A. (2021b). “Movimientos feministas y LGBTQ+: de la transición pactada a la revuelta social, 1990-2010”. En: A. Gálvez (Ed.). *Históricas: movimientos feministas y de mujeres en Chile, 1850-2020*. LOM, Santiago, Chile. Págs. 91-127.
- 41 Zerán, F. (Ed.) (2018). *Mayo Feminista. La rebelión contra el patriarcado*. LOM. Santiago, Chile.
- 42 De Fina, D. y Figueiroa, F. (2019). “Nuevos ‘campos de acción política’ feminista: Una mirada a las recientes movilizaciones en Chile”. *Revista Punto Género*, 11, 51-72.
- 43 Troncoso, L., Follegati, L., y Stutzin, V. (2019). “Más allá de una educación no sexista: aportes de pedagogías feministas interseccionales”. *Pensamiento Educativo*, 56 (1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.7764/PEL.56.1.2019.1>
- 44 Hiner, H. y Troncoso, L. (2021). “LGBTQ+ Tensions in the 2018 Chilean Feminist Tsunami”. *Bulletin of Latin American Research*, 40 (5), 679-695.
- 45 López, A. y Galdames, A. Eds. (2024). *Educación no sexista: debates, desafíos y proyecciones en la educación superior*. Tirant lo Blanch. Santiago, Chile.
- 46 Muñoz, A. y Trebisacce, C., (Eds.) (2024). *Feminismos en el umbral de la academia*. Ediciones UC. Santiago, Chile.
- 47 Troncoso, L. y Stutzin, V. (2019). “La agenda heteropatriarcal en Chile: Cruces entre política, moral y religión en la lucha contra la ‘ideología de género’”. *Revista Nomadías*, 28, 9-41.

2. DE LA CERTIFICACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN: EFECTIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE GÉNERO

Carolina Franch Maggiolo

Directora de Género
 Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
cb.franch@gmail.com
direccion.genero@facso.cl

Pamela Saavedra Castro

Coordinadora de Género
 Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
pamesaavedra@uchile.cl

En la última década, el sistema de educación superior ha experimentado cambios acelerados en materia de igualdad de género⁴⁶. El Mayo feminista (2018) promovió una agenda institucional y pública que se tradujo en la creación de normas, gobernanzas y estándares que permitieron generar iniciativas orientadas a prevenir violencias, reducir brechas y promover condiciones de participación, progreso y reconocimiento equitativo en las universidades⁴⁷. Un ejemplo de ello fue la aprobación de la Ley 21.369, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en educación superior⁴⁸.

El género desde este ángulo se propuso como un tema asociado exclusivamente a evitar violencias, y a comprender la agenda de género como normas y métricas o burocracia estatal y universitaria. Lo que proponemos, sin embargo, es entender la transversalización de género como un dispositivo epistémico y político, con un abordaje de mayor implicancia y espectro de instalación. De este modo, proyectarse hacia el país no solo como una política administrativa, sino como una propuesta de igualdad sustantiva, de diversidades y no discriminación.

46 UNESCO. (2021). *Gender equality in higher education: Global report*. UNESCO.

47 Zerán, F. (Ed.). (2018). *Mayo feminista: La rebelión contra el patriarcado*. LOM Ediciones / Universidad de Chile.

48 <https://bcn.cl/2rhez>

En este contexto, el Sello Genera Igualdad implementado en la Universidad de Chile, buscó instalar estándares verificables de igualdad de género en todas las áreas universitarias para ser cumplidos en un período determinado, involucrando a diversas unidades en su ejecución. Este proceso, nos ha mostrado que para avanzar en esa dirección es necesario priorizar esfuerzos, considerando las necesidades del país y la institución, junto con el dinamismo de nuestros/as estudiantes y del movimiento feminista y de disidencias. Para esto, el Sello propuso implementar ocho dimensiones: 1. Formación, docencia y aprendizaje; 2. Investigación, desarrollo e innovación artística; 3. Comunicación, extensión y vinculación con el medio; 4. Participación y representación en la academia; 5. Género y trabajo; 6. Acoso sexual y violencia de género; 7. Corresponsabilidad social en el cuidado y 8. Institucionalización de género.

Como aprendizaje, vemos la necesidad de un esfuerzo organizacional que ponga como eje la innovación, superando la lógica de la foto del momento a través de un *checklist* de actividades, para pasar a un Índice Multidimensional de Efectividad (IME) como una herramienta estratégica. Así, enfatizamos que los temas de género no se superan y que resulta riesgoso evaluarlos con metas finitas que generen la ilusión de un problema subsanado.

El IME constituye un parámetro sencillo, pero altamente potente para la auto-gestión de los equipos, cuyo objetivo principal es mejorar la efectividad de las ofertas sociales. Para ello, automatiza la verificación de los recursos programáticos y genera alertas tempranas que permiten identificar oportunamente brechas o nudos críticos. Su funcionamiento se basa en la medición integrada de ocho dimensiones, cada una de ellas desagregada en tres subdimensiones que capturan aspectos prioritarios y permiten cuantificar de manera precisa los fenómenos que se busca reflejar.

La implementación del IME-Género es necesaria porque permite pasar de lo declarativo a lo efectivo en la transversalización de género. Muchas universidades han avanzado en la creación de políticas y protocolos, pero estas acciones suelen quedarse en el plano normativo. El IME-Género aporta evidencia sobre si las medidas implementadas en la universidad reducen brechas o transforman prácticas institucionales. Al entregar alertas tempranas, el índice identifica las áreas donde persisten desigualdades, evitando la inercia institucional y orientando la priorización de recursos hacia los problemas más críticos.

Asimismo, el IME-Género introduce un ciclo de innovación y mejora continua que garantiza la sostenibilidad de la transversalización de género más allá de los cambios de autoridades o ciclos políticos. De esta manera, alinea a las universidades con compromisos nacionales e internacionales como la Agenda 2030 y la Plataforma de Beijing (1995), reforzando su misión pública de contribuir

a la igualdad⁴⁹. Finalmente, los datos generados por el IME-Género no solo cumplen una función administrativa, sino que también alimentan la producción de conocimiento situado, consolidando la transversalización de género como un campo académico y socialmente relevante.

En síntesis, el IME-Género convierte la transversalización de género en un proceso verificable, sostenible e innovador, asegurando que la igualdad no sea solo un horizonte retórico, sino una práctica efectiva. Hoy más que nunca, la ventana de oportunidades está abierta; capitalizar exigirá consistencia de políticas, colaboración y una profunda convicción porque la innovación nos auspicia a devenires que se sobreponen a lo apocalíptico de algunos discursos para generar horizontes prometedores y, sobre todo, esperanzadores en el que queramos seguir incursionando.

49 UNESCO. (2019). *Measuring gender equality in science and engineering: The SAGA toolkit*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366649>

IV. TRABAJO

Las transformaciones tecnológicas y la digitalización han reconfigurado de manera profunda la naturaleza del trabajo, redefiniendo las relaciones entre producción, organización laboral y bienestar social. Nuevas formas de empleo, la automatización y la expansión de la economía de plataformas plantean desafíos sin precedentes para la regulación laboral, la seguridad social y la cohesión social. Al mismo tiempo, estas transformaciones abren oportunidades para repensar la productividad y el bienestar en clave humana, incorporando modelos de trabajo más flexibles, inclusivos y sostenibles. En este contexto, el trabajo se convierte en un núcleo articulador de la ciudadanía, la creatividad y la participación social, donde convergen dimensiones económicas, sociales y culturales.

Sin embargo, la desconexión entre políticas laborales, sistemas educativos y avances tecnológicos genera brechas significativas de empleabilidad, informalidad y precarización, afectando especialmente a jóvenes, mujeres y trabajadores en sectores informales. Las instituciones laborales tradicionales enfrentan dificultades para adaptarse al ritmo de los cambios productivos y para garantizar condiciones de trabajo decente y seguras en un entorno cada vez más digitalizado y globalizado. Las políticas de empleo, muchas veces, se limitan a medidas reactivas o focalizadas, sin integrar estrategias de formación continua, regulación dinámica y acompañamiento a los trabajadores en la transición tecnológica. Esta situación evidencia la necesidad de colaboración interinstitucional que considere la interacción entre actores, la regulación laboral, los sistemas educativos y los dispositivos de protección social, con el fin de promover un desarrollo laboral inclusivo y sostenible.

La línea de innovación “Trabajo” del CLIPP aborda estos desafíos mediante un enfoque transdisciplinario que integra economía, sociología y gestión de la innovación. Su propósito es, desde el análisis a los impactos de la transformación tecnológica en las trayectorias laborales, la organización del empleo y las políticas de capacitación, construyendo modelos que articulen flexibilidad, bienestar y equidad. Se estudian nuevas configuraciones de empleo —desde el teletrabajo y las modalidades híbridas hasta la economía de plataformas— evaluando sus efectos sobre la calidad de vida, la distribución del tiempo y las dinámicas de género y cuidado. Esta línea promueve la articulación de

iniciativas que aborden riesgos de precarización, fomenten la participación de los actores y fortalezcan la cooperación entre empresas, sindicatos, universidades y organismos públicos.

Así, se enfatiza en la necesidad de comprender el trabajo como un sistema sociotécnico complejo, donde las prácticas organizacionales, las políticas de formación y las capacidades de los trabajadores interactúan con las innovaciones tecnológicas y los cambios en los mercados laborales. Abordar estas interacciones requiere metodologías que integren análisis de datos, estudios comparados y experimentación social, permitiendo anticipar riesgos y diseñar políticas adaptativas.

En la presente sección se desarrollan tres ideas valiosas que ejemplifican la orientación de esta línea y su potencial transformador. **“Política laboral, vida familiar y vida colectiva en Chile: desafíos y propuestas”** examina las tensiones contemporáneas entre empleo, cuidado y organización social, proponiendo una renovación de las políticas laborales desde la perspectiva del bienestar colectivo y la corresponsabilidad. **“Hacia un umbral de suficiencia como criterio rector del salario mínimo en Chile”** plantea un enfoque innovador para redefinir los estándares de salario justo, integrando criterios de suficiencia material, equidad y sostenibilidad económica. Finalmente, **“Empleabilidad y capacitación: mejorando el sistema de capacitación laboral en Chile”** aborda la urgencia de fortalecer la formación continua como eje de inclusión y adaptabilidad frente a la digitalización del trabajo. En conjunto, estas investigaciones articulan una agenda de innovación laboral con propósito público, orientada a construir un nuevo contrato social del trabajo que equilibre productividad, justicia y bienestar en la era digital.

1. POLÍTICA LABORAL, VIDA FAMILIAR Y VIDA COLECTIVA EN CHILE: DESAFÍOS Y PROPUESTAS

Pablo Pérez Ahumada

Departamento de Sociología

Director Núcleo Milenio en Política laboral y Vida Familiar y Colectiva, Universidad de Chile

pabloperez@uchile.cl

Julietta Palma Palma

Departamento de Sociología

Núcleo Milenio en Política laboral y Vida Familiar y Colectiva, Universidad de Chile

jpalma@uchile.cl

Contexto

En los últimos años, Chile ha avanzado en la implementación de políticas laborales orientadas a la conciliación entre trabajo, familia y vida personal. En este contexto, destacan particularmente la Ley de Teletrabajo (Ley 21.220/2020), la Ley de Conciliación de la Vida Personal, Laboral y Familiar (Ley 21.645/2023) y la Ley de Reducción de la Jornada Laboral de 45 a 40 horas (Ley 21.561/2023). Estas reformas se inscriben en una tendencia internacional hacia las Modalidades de Trabajo Flexible (MTF), que buscan compatibilizar responsabilidades laborales y familiares a través de mecanismos como el teletrabajo o los horarios flexibles⁵⁰.

La investigación internacional ha documentado efectos positivos de estas políticas, entre ellos un mayor grado de satisfacción laboral, mejores percepciones de autonomía y vínculos más constructivos entre trabajadores y gerencia⁵¹. Sin

50 Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). “Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy”. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340-1368. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>

51 Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). “Telecommuting’s past and future: A literature review and research agenda”. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>

Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). “Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy”. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340-1368. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>.

embargo, también existe evidencia de impactos menos favorables cuando las MTF son impuestas unilateralmente por los empleadores, lo que se traduce en precarización del trabajo, inseguridad laboral y potencialmente el debilitamiento sindical⁵². En este sentido, Chile constituye un caso particularmente relevante, pues se trata de un país con altos niveles de desigualdad social y una tradición sindical debilitada, donde las MTF recién comienzan a consolidarse.

Evidencia y tensiones

Las investigaciones muestran que los beneficios de las MTF no son universales y que dependen en gran medida de las condiciones de implementación. Cuando los trabajadores pueden decidir voluntariamente acogerse a estas modalidades, se observa un impacto positivo en su bienestar laboral⁵³. Por el contrario, cuando las MTF son utilizadas como mecanismos de flexibilización empresarial, tienden a generar peores condiciones de empleo y un aumento del aislamiento entre trabajadores, con consecuencias negativas para la organización sindical y la acción colectiva⁵⁴.

Un segundo ámbito de tensión es la persistente desigualdad de género. Aunque las MTF ofrecen más tiempo para tareas domésticas y de cuidado, distintos estudios muestran que estas responsabilidades continúan recayendo

-
- 52 Wood, A. J. (2016). "Flexible scheduling, degradation of job quality and barriers to collective voice". *Human Relations*, 69(10), 1989–2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726716631396>.
- 53 Arman, R., Gillberg, N., & Norbäck, M. (2021). "Alone at work: Isolation, competition and co-dependency in flexibilised retail". *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1254–1281. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X19861669>
- 54 Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). "Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda". *Business Process Management Journal*, 12(4), 455–482. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>.
- 55 Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). "Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy". *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340–1368. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>
- 56 Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). "Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States". *American Sociological Review*, 65(2), 256–278. DOI: <https://doi.org/10.2307/2657440>
- 57 McBride, J., & Martínez Lucio, M. (2016). "Disaggregating and reaggregating work: Workers, management and the struggle over creating coherency and purpose in a context of work degradation". *Human Resource Management Journal*, 26(4), 490–504. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12118>
- 58 McBride, J., & Martínez Lucio, M. (2016). "Disaggregating and reaggregating work: Workers, management and the struggle over creating coherency and purpose in a context of work degradation". *Human Resource Management Journal*, 26(4), 490–504. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12118>

desproporcionadamente en las mujeres⁵⁵. Lejos de reducir las brechas, en muchos casos estas modalidades refuerzan la división tradicional del trabajo en el hogar. En efecto, se ha observado que las MTF pueden tener efectos ambiguos sobre la vida familiar. Por un lado, permiten a padres y madres disponer de más tiempo para sus hijos pequeños o para el cuidado de adultos mayores⁵⁶. Por otro lado, no garantizan una mayor equidad en la distribución de estas tareas y, en algunos casos, refuerzan la idea de que el cuidado es responsabilidad femenina⁵⁷.

En el plano colectivo, las MTF pueden facilitar la participación política al reducir las barreras de tiempo asociadas a largas jornadas y traslados, un efecto que podría ser especialmente significativo para las mujeres⁵⁸. Sin embargo, también pueden generar aislamiento laboral y disminuir las oportunidades de sociabilidad y solidaridad en el lugar de trabajo, lo que afecta directamente a la sindicalización y a la acción colectiva⁵⁹.

Propuestas de política pública

El desafío para Chile consiste en maximizar los beneficios de las MTF sin reproducir desigualdades laborales y de género ni debilitar la organización colectiva.

-
- 55 Wang, S., & Cheng, C. (2024). "Opportunity or exploitation? A longitudinal dyadic analysis of flexible working arrangements and gender household labor inequality". *Social Forces*, 102(4), 1446-1466. DOI: <https://doi.org/10.1093/sf/soad125>
- Kim, J. (2020). "Workplace flexibility and parent-child interactions among working parents in the US". *Social Indicators Research*, 151(2), 427-469. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2032-y>
- 56 Allen TD, Shockley K. (2009). "Flexible work arrangements: Help or hype?". En: R. Crane, J. Hill (Eds.). *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives*. Págs. 265-284. University Press of America.
- Lanham, MD; Chung, H., van der Lippe, T. (2020). "Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction". *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381.
- 57 Ramm, A. (2020). *Latin America: A fertile ground for maternalism. Motherhood, Social Policies and Women's Activism in Latin America*. Págs. 13-37. Palgrave Macmillan
- Palacios, J., Ramm, A., Olivi, A. (2021). "Constraints that discourage participation in the labour market by female carers of older relatives in Santiago, Chile". *Health & Social Care in the Community*, 29(5). DOI: <https://doi.org/10.1111/hsc.13250>
- 58 Brady, Henry E., Sidney Verba, & Kay Lehman Schlozman. (1995). "Beyond SES: A Resource Model of Political Participation". *American Political Science Review*, 89 (2), 271-94. DOI: <https://doi.org/10.2307/2082425>
- Booth, J. T. & Hahrie, H. (2010). "Motivated by Change: Political Activism of Young Women in the 2008 Presidential Campaign". *Women's Studies Quarterly*, 38 (1/2), 115-29.
- 59 Pernicka, S. (2006). "Organizing the self-employed: Theoretical considerations and empirical findings". *European Journal of Industrial Relations*, 12(2), 125-142. DOI: <https://doi.org/10.1177/0959680106065024>
- Jansen, G. (2020). "Solo Self-Employment and Membership of Interest Organizations in the Netherlands: Economic, Social, and Political Determinants". *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 512-39. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X17723712>

Para ello es necesario avanzar en cuatro frentes. En primer lugar, las políticas de conciliación deben incorporar de manera explícita una perspectiva de género transformadora. Esto implica promover licencias parentales igualitarias y no transferibles, así como campañas de cambio cultural que refuerzen la responsabilidad en el hogar. En segundo lugar, resulta fundamental evitar que las MTF se conviertan en instrumentos de precarización laboral. Para lograrlo, es necesario garantizar que estas modalidades respondan a demandas voluntarias de los trabajadores y fortalecer los mecanismos de fiscalización frente a abusos en contratos de teletrabajo, tiempo parcial o jornadas irregulares.

En tercer lugar, es urgente fortalecer los sindicatos y la sociabilidad laboral en un contexto de creciente virtualización del trabajo. Esto requiere establecer derechos claros de organización en entornos digitales, promover espacios híbridos que permitan el encuentro entre trabajadores y crear incentivos para que las empresas reconozcan la importancia de la vida colectiva en los lugares de trabajo. Finalmente, las políticas públicas deben asegurar que los beneficios de las MTF no se concentren en los sectores de mayores ingresos. Programas de subsidio, apoyos específicos a mujeres jefas de hogar y medidas que incluyan a trabajadores informales son indispensables para reducir la segmentación social en el acceso a estas políticas.

Conclusión

Las modalidades de trabajo flexible constituyen una herramienta clave para compatibilizar la vida laboral, familiar y personal en Chile. No obstante, su impacto dependerá de si son concebidas como un derecho de los trabajadores o como un mecanismo de flexibilidad empresarial. Para que cumplan efectivamente su promesa, estas políticas deben estar acompañadas por una perspectiva de género que transforme la división sexual del trabajo, por salvaguardas que aseguren la calidad del empleo y por medidas que fortalezcan tanto la organización sindical como la igualdad de acceso entre distintos grupos sociales. Solo así podrán contribuir a una conciliación real entre trabajo, familia y vida colectiva, y no a la reproducción de desigualdades preexistentes.

2. HACIA UN UMBRAL DE SUFICIENCIA COMO CRITERIO RECTOR DEL SALARIO MÍNIMO EN CHILE

Gonzalo Durán Sanhueza

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

Economista Fundación SOL

gonzalo.duran.s@uchile.cl

Constanza Ávila Norambuena

Estudiante de la carrera de Trabajo Social

Universidad de Chile

constanza.avila.n@ug.uchile.cl

Martina Olivares Alarcón

Estudiante de la carrera de Trabajo Social

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

martina.olivares.a@ug.uchile.cl

Santiago Rosselot Labela

Fundación SOL

santiago.rosselot@fundacionsol.cl

Marco Kremerman Strajilevich

Fundación SOL

marco.kremerman@fundacionsol.cl

La trayectoria del salario mínimo en Chile ha estado guiada, en lo principal, por consideraciones de inflación y productividad, con escasa incorporación de un criterio explícito de suficiencia económica. Esta orientación contrasta con el enfoque promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que concibe el salario mínimo como un instrumento de política para resguardar un nivel de vida digno y el trabajo decente, con mecanismos de fijación que transparenten objetivos, criterios y evaluación⁶⁰. En el campo académico, la literatura

60 OIT (2018). *Guía sobre políticas en materia de salario mínimo: capítulos completos*. <https://www.ilo.org/es/resource/guia-sobre-politicas-en-materia-de-salario-minimo-capitulos-completos>.

neoclásica ha enfatizado el salario mínimo como un precio administrado que, si se sitúa por sobre la productividad marginal, tendería a generar distorsiones en empleo y asignación de recursos⁶¹. Frente a ello, un conjunto amplio de trabajos —incluyendo síntesis y metaanálisis— muestra que los efectos sobre empleo son heterogéneos, contingentes al contexto y, en general, acotados en magnitud, con particular atención a grupos vulnerables y a la capacidad estatal de fiscalización⁶². En el debate público latinoamericano persisten, con todo, posturas desreguladoras que cuestionan incluso la existencia del salario mínimo, como se ha observado recientemente en Argentina⁶³.

En Chile, la noción de sueldo vital se incorporó normativamente a partir de los años treinta y luego fue reemplazada por el de ingreso mínimo mensual durante la dictadura⁶⁴. La transición a la democracia reactivó la discusión tripartita, con acuerdos marco que apuntaron a recuperar poder adquisitivo⁶⁵, pero el arreglo institucional *de facto* evolucionó hacia una fijación parlamentaria donde el Ejecutivo propone un monto y el Congreso decide, mecanismo que —comparado internacionalmente— tiende a resultados más contenibles y menos dinámicos en la formación de pisos salariales⁶⁶. Aunque el salario mínimo real ha crecido sostenidamente desde los noventa, ese aumento se ha regido por la estabilización macro y la indexación al IPC, más que por una métrica social de suficiencia. El Índice de Kaitz Ajustado (IKA) propuesto por SAGET⁶⁷, que relaciona salario mínimo con PIB per cápita, sugiere que Chile se ha mantenido en un rango de normalidad, aunque cercano al umbral inferior: un minisalario mínimo que, sin

-
- 61 Neumark, D., & Wascher, W. (2008). *Minimum Wages*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262515085/minimum-wages/>
- 62 Petri, F. (2021). “Microeconomics for the Critical Mind: Mainstream and heterodox analyses”. *Springer*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62070-7>.
- 63 Belman, D., & Wolfson, P. (2016). “What does the minimum wage do in developing countries? A review of studies and methodologies”. *Conditions of Work and Employment Series* No. 62. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/publications/what-does-minimum-wage-do-developing-countries-review-studies-and>
- 64 Broecke, S., Forti, A., & Vandeweyer, M. (2017). “The effect of minimum wages on employment in emerging economies: A survey and meta-analysis”. *Oxford Development Studies*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13600818.2017.1279134>
- 65 Neumark, D., & Munguía Corella, L. F. (2021). “Do minimum wages reduce employment in developing countries? A survey and exploration of conflicting evidence”. *World Development*, 137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105165>.
- 66 El País (2024, 27 de diciembre). “El Gobierno de Milei asegura que el salario mínimo es un error”.
- 67 D.L. 670 (1974). “Reajusta, a contar del 1º de octubre de 1974, los sueldos del sector público y privado”. Ley Chile.
- 68 Cortázar, R. (1993). *Política laboral en el Chile democrático: Avances y desafíos en los noventa*. Ediciones Dolmen.
- 69 Boeri, T. (2009). *Setting the Minimum Wage*. Institute of Labor Economics.
- 70 Saget, C. (2008). “Fijación del salario mínimo en los países en desarrollo: Deficiencias y soluciones”. *Revista Internacional del Trabajo*, 127(1), 27–45.

necesariamente ser alto para la estructura productiva, puede resultar insuficiente para garantizar bienestar básico.

Dos fenómenos recientes complejizan las conclusiones basadas en teoría pura. Primero, los mercados laborales pospandemia han mostrado recomposición sectorial, cambios tecnológicos y restricciones de oferta laboral que inciden en la dinámica de empleo y salarios. Tanto la evidencia administrativa como los análisis coyunturales invitan a leer con cautela los diagnósticos apocalípticos, reconociendo cuellos de botella de calificación, automatización acelerada y ajustes de dotaciones mínimos eficientes reportados por empresas⁶⁸. Segundo, la calidad del empleo ha evolucionado de manera desigual por sexo, sector y formalidad, lo que exige mirar más allá de la tasa agregada de desocupación y seguir la composición del empleo formal/informal y las barreras de entrada de grupos específicos⁶⁹. En este marco, la propia literatura comparada insiste en que los impactos del salario mínimo dependen de la capacidad de cumplimiento, el grado de sindicalización, la estructura sectorial, los márgenes de productividad y las políticas complementarias de apoyo⁷⁰.

El punto neurálgico, sin embargo, no es si el salario mínimo “destruye empleo” en abstracto, sino si su nivel cumple un umbral social de suficiencia. El debate chileno ha recogido, en distintas coyunturas, intentos de reanclar la discusión en ese estándar: desde el sueldo ético propuesto por Goic —que explicitaba una canasta mínima para vivir con dignidad—⁷¹, hasta la noción de salario vital recientemente instalada por la CUT⁷². Aun así, ni la metodología de medición de la pobreza ni la política de salarios habían ofrecido, hasta hace poco, una guía

-
- 68 Banco Central de Chile. (2025). *Informe de Política Monetaria septiembre 2025*. Minutas Citadas en el IPoM de Septiembre 2025 – recuadro I.3. <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>.
- 69 La Tercera. (2025, 18 de julio). “Repetto llama a analizar las cifras de empleo más allá de la contingencia y refuerza que no hay una emergencia laboral”.
- 70 Belman, D., y Wolfson, P. (2016). “What does the minimum wage do in developing countries? A review of studies and methodologies (Conditions of Work and Employment Series No. 62)”. *Organización Internacional del Trabajo*. <https://www.ilo.org/publications/what-does-minimum-wage-do-developing-countries-review-studies-and>
- 71 Broecke, S., Forti, A., y Vandeweyer, M. (2017). “The effect of minimum wages on employment in emerging economies: A survey and meta-analysis”. *Oxford Development Studies*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13600818.2017.1279134>
- 72 Neumark, D., Munguía Corella, L. F. (2021). “Do minimum wages reduce employment in developing countries? A survey and exploration of conflicting evidence”. *World Development*, 137, 105165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105165>.
- 71 *El Mostrador* (2016). “Obispo Goic propone nuevo salario ético de \$400.000”.
- 72 EMOL (2025). “\$725 mil de ‘salario vital’: El concepto que la CUT busca instalar (y sus diferencias con el sueldo mínimo)”.

técnica consensuada para evaluar suficiencia en clave de política. En 2025, la Comisión Experta Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza (CMP) entregó un informe que moderniza líneas de pobreza y criterios de vulnerabilidad, ofreciendo un estándar normativo actualizado y útil para contrastar el monto del salario mínimo con necesidades reales de los hogares⁷³. La propuesta es coherente con una agenda de productividad inclusiva, que a la vez demanda elevar la inversión en conocimiento e innovación, crónicamente baja en Chile⁷⁴.

Con base en ese estándar, la evaluación de suficiencia puede formularse con dos herramientas complementarias. Primero, contrastar el salario mínimo líquido con las líneas de pobreza CMP por tamaño de hogar y perfil relevante (por ejemplo, arrendatario), considerando tasas de dependencia observadas en la distribución del ingreso. La evidencia reciente muestra que, con una tasa de dependencia de tres personas por ocupado/a —común en los deciles de ingreso autónomo más bajos—, el salario mínimo vigente no supera la prueba de suficiencia y queda corto incluso frente a propuestas de sueldo ético actualizado o salario vital en discusión; la suficiencia se garantiza únicamente en escenarios unipersonales, lo que tensiona proyectos de vida familiares⁷⁵. Segundo, aplicar un método de presupuesto vital simplificado para testear el poder de compra concreto frente a ítems básicos. En un perfil arrendatario de 50 m² en ciudades principales, los arriendos promedios absorben total o casi totalmente el salario mínimo líquido, dejando escaso margen para transporte, alimentación y salud, lo que confirma empíricamente la insuficiencia práctica del piso vigente (compárese la lógica con Aguilar⁷⁶).

La cuestión institucional es crucial. Sistemas de determinación centralizada y negociación colectiva por sector, como los Consejos de Salarios en Uruguay, han mostrado ser capaces de elevar pisos reales, reducir dispersión y mejorar

73 CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Experta Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final_Recomendaciones.pdf.

74 Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2025). *Informe Anual de Productividad 2024*. <https://cnep.cl/informes-anaulales-de-productividad/informe-anual-de-evaluacion-y-productividad-2024>.

75 CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Experta Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final_Recomendaciones.pdf

EMOL (2025). “\$725 mil de ‘salario vital’: El concepto que la CUT busca instalar (y sus diferencias con el sueldo mínimo)”.

El Mostrador (2016). “Obispo Goic propone nuevo salario ético de \$400.000”.

76 Aguilar, O. (2024). “Salario Vital: una contribución a su estimación empírica para Chile”. *Trabajo en Debate*, 1(2), 1–12.

distribución del ingreso sin derivas masivas hacia la informalidad⁷⁷. La experiencia comparada sugiere que sacar el salario de la competencia —evitando carreras a la baja— puede combinarse con productividad impulsada por inversión en I+D, difusión tecnológica y apoyo focalizado a pymes⁷⁸. En contextos de alta desigualdad, el IKA de SAGET⁷⁹ es un buen barómetro de tamaño relativo, pero requiere complementarse con una métrica de suficiencia para orientar la decisión pública.

En suma, tres tesis vertebran este resumen. Primero, el arreglo de fijación vigente en Chile, aun cuando ha permitido incrementos reales, carece de una regla de suficiencia explícita; por tanto, el salario mínimo se ha mantenido como un piso normal en términos macro, pero insuficiente en términos sociales⁸⁰. Segundo, la evidencia reciente sobre empleo no habilita inferencias monocausales: los ajustes pospandemia, la automatización, los descalces de habilidades y la fiscalización moldean los efectos, de modo que el debate debe desplazarse desde el “siempre destruye empleo” hacia “cómo acompañar la suficiencia con políticas de apoyo”⁸¹. Tercero, una estrategia de reforma debiera: (i) introducir un umbral de suficiencia fundado en las líneas CMP y reportado en un tablero público que también incorpore IKA y medición del “efecto faro”; (ii) fortalecer negociación

-
- 77 ICD–OIT (2014). *Las relaciones laborales en Uruguay. 10 años de cambios*. Instituto Cuesta Duarte del PIT–CNT/ Organización Internacional del Trabajo
- Durán, G. (2025). “Negociación colectiva, recursos de poder y resultados distributivos. El caso de los Consejos de Salarios en Uruguay”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 129–148.
- 78 Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2025). *Informe Anual de Productividad 2024*. <https://cnep.cl/informes-anaulales-de-productividad/informe-anual-de-evaluacion-y-productividad-2024/>.
- 79 Saget, C. (2008). “Fijación del salario mínimo en los países en desarrollo: Deficiencias y soluciones”. *Revista Internacional del Trabajo*, 127(1), 27–45.
- 80 Boeri, T. (2009). “Setting the Minimum Wage”. *IZA Discussion Paper*. Institute of Labor Economics.
- Saget, C. (2008). “Fijación del salario mínimo en los países en desarrollo: Deficiencias y soluciones”. *Revista Internacional del Trabajo*, 127(1), 27–45.
- CMP (2025). *Informe final de recomendaciones de la Comisión Expertas Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza. Ministerio de Desarrollo Social y Familia*. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final_Recomendaciones.pdf.
- 81 Banco Central de Chile (2025). *Informe de Política Monetaria septiembre 2025*. Minutas Citadas en el IPoM de septiembre 2025 – recuadro I.3. <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>.
- La Tercera. (2025, 18 de julio). “Repetto llama a analizar las cifras de empleo más allá de la contingencia y refuerza que no hay una emergencia laboral”. *La Tercera*.
- Villanueva, F. (2025, 16 de julio). “Desempleo y costos laborales: más allá del simplismo”. *CIPER Chile*.
- Belman, D., & Wolfson, P. (2016). “What does the minimum wage do in developing countries? A review of studies and methodologies”. *Conditions of Work and Employment*

colectiva sectorial para fijar pisos por rama, reduciendo dumping salarial y anclando mejoras distributivas⁸²; y (iii) desplegar apoyo transitorio a pymes —por ejemplo, subsidios a cotizaciones condicionados a presencia sindical— financiado con una modernización tributaria, en paralelo a una agenda de productividad que incremente la inversión en I+D+i⁸³. Si el salario mínimo ha de cumplir su propósito esencial, debe dejar de ser un marcador macro nominal y convertirse en un garante de suficiencia económica; en caso contrario, seguirá reproduciendo pobreza laboral y restringiendo capacidades vitales de los hogares.

Series No. 62. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/publications/what-does-minimum-wage-do-developing-countries-review-studies-and>

Neumark, D. & Munguía Corella, L. F. (2021). “Do minimum wages reduce employment in developing countries? A survey and exploration of conflicting evidence”. *World Development*, 137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105165>

- 82 Durán, G. (2025). “Negociación colectiva, recursos de poder y resultados distributivos. El caso de los Consejos de Salarios en Uruguay”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 129–148.
- 83 Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2025). *Informe Anual de Productividad 2024*. <https://cnep.cl/informes-anaulales-de-productividad/informe-anual-de-evaluacion-y-productividad-2024/>.

3. EMPLEABILIDAD Y CAPACITACIÓN: MEJORANDO EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN LABORAL EN CHILE

Ignacio Larraechea

ignaciolarraechea@eticolabora.com

La franquicia tributaria para la capacitación laboral, administrada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)⁸⁴, constituye uno de los instrumentos de política pública con mayor cobertura en Chile. En 2023, cerca de 650 mil trabajadores participaron en actividades de formación financiadas a través de esta herramienta, con una inversión total de \$233 mil millones de pesos, de los cuales el 86 % correspondió a recursos fiscales. No obstante su amplia implementación, desde hace más de una década persisten serias interrogantes respecto de su efectividad. En 2011, un comité de expertos convocado por el gobierno, encabezado por los economistas David Bravo y Osvaldo Larrañaga, recomendó descontinuar el uso de la franquicia tributaria, argumentando deficiencias en la focalización del gasto público —particularmente en lo relativo a trabajadores de menores ingresos y a pequeñas empresas— así como un impacto limitado sobre los salarios y la productividad.

Posteriormente, en 2018, la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP)⁸⁵ profundizó este diagnóstico, subrayando la escasa articulación entre la oferta formativa y las demandas del aparato productivo, así como la limitada capacidad del sistema para anticipar las competencias requeridas en el futuro. En la misma línea, un informe de Libertad y Desarrollo⁸⁶ concluyó que el sistema no ha demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar los ingresos laborales, la empleabilidad de los trabajadores o la productividad empresarial. Existe un consenso transversal respecto de la limitada capacidad de las pequeñas y medianas empresas para gestionar procesos sistemáticos de capacitación, lo que se refleja en la alta concentración del uso de la franquicia tributaria por parte de grandes empresas.

84 SENCE (2023). *Estadísticas del sistema de capacitación laboral*. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

85 Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2018). *Informe sobre la formación de competencias para el trabajo*. CNEP.

86 Libertad y Desarrollo (2019). *Eficiencia y focalización del sistema de capacitación laboral: ¿En qué estamos y hacia dónde ir?*

Este fenómeno no es exclusivo de Chile. A nivel internacional, también se han identificado brechas relevantes en la efectividad de la capacitación laboral. Un estudio citado por Steve Glaveski en la *Harvard Business Review* (2019)⁸⁷ evidencia que el 70 % de los trabajadores en Estados Unidos afirmó no dominar las habilidades necesarias para su función y solo el 12 % de los empleados aplica en su trabajo los conocimientos adquiridos en programas de formación. Sin embargo, persiste la convicción de que la capacitación laboral puede y debe desempeñar un papel estratégico como factor clave de competitividad empresarial. El dinamismo tecnológico, la globalización, los cambios en los patrones de consumo y las exigencias regulatorias constituyen presiones crecientes para que las empresas actualicen permanentemente las competencias de sus trabajadores. A su vez, la transformación digital plantea la urgencia de reconvertirse laboralmente a amplios sectores de la fuerza de trabajo, dotándolos de competencias relevantes para los nuevos entornos productivos, a fin de prevenir su exclusión del mercado laboral.

Nos encontramos, por tanto, ante una paradoja: mientras existe amplio consenso sobre la relevancia estratégica de la capacitación laboral, se constata una creciente insatisfacción respecto de su efectividad práctica. Diversas explicaciones han sido propuestas para comprender esta disonancia entre expectativas y resultados. La teoría del capital humano, desarrollada por Gary Becker⁸⁸, distingue entre capital humano general —transferible entre múltiples contextos laborales— y capital humano específico vinculado a una empresa o función particular. Según esta perspectiva, los trabajadores tienden a preferir la adquisición de capital humano general, por su mayor valor de mercado, mientras que las empresas están más interesadas en promover competencias específicas que incrementen el valor productivo dentro de su propia organización.

Esta lógica explicaría por qué muchas empresas conciben la capacitación principalmente como un instrumento de retención del talento, en lugar de una estrategia orientada a la mejora de su competitividad, especialmente en relación con trabajadores jóvenes. En consecuencia, parte significativa de la inversión formativa podría responder más a las preferencias individuales de los trabajadores que a los objetivos estratégicos de las organizaciones. Esto además se profundiza por la escasa motivación de los trabajadores para aplicar conocimientos adquiridos, al no percibir beneficios concretos en su desempeño, el bajo nivel de competencias básicas de la población laboral chilena (según la OCDE,

87 Glaveski, S. (2019, octubre). "Where Companies Go Wrong with Learning and Development". *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development>

88 Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

el más bajo entre sus países miembros)⁸⁹ y la gestión empresarial orientada al corto plazo y con escasa perspectiva estratégica. En conclusión, Chile requiere con urgencia un fortalecimiento de su sistema de capacitación laboral, orientado al desarrollo permanente de competencias que, simultáneamente, potencien la competitividad de las empresas y mejoren la empleabilidad de los trabajadores.

Tres elementos podrían reorientar la lógica en la capacitación y empleabilidad, en primer lugar, la reorientación de la gestión empresarial. Los cambios institucionales necesarios deben ir acompañados de una transformación en la cultura de gestión empresarial, promoviendo una valoración estratégica del desarrollo de competencias laborales. Esto implica actualizar las prácticas de gestión de personas, integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación continua con los desafíos competitivos y con los intereses del personal.

En segundo lugar, nuevos modelos de gestión del aprendizaje. Es prioritario diseñar e implementar modelos de desarrollo de talentos que incorporen: mecanismos de detección de necesidades formativas alineados con los desafíos de competitividad; sistemas eficientes de selección y evaluación de proveedores (OTEC), aprovechando tecnologías digitales, metodologías que favorezcan la transferencia efectiva del aprendizaje al desempeño laboral y promoción de “pactos de productividad” entre empleadores y trabajadores. Por último, establecer reformas institucionales: hacia un sistema de formación permanente. Tal como lo propuso la CNEP (2018), la capacitación debe concebirse como parte de un sistema continuo de formación técnico-profesional, que garantice la formación a lo largo del ciclo de vida laboral; se articule mediante un Marco Nacional de Cualificaciones que vincule la formación formal y no formal; reconozca aprendizajes previos y ofrezca trayectorias flexibles; se oriente a las necesidades del aparato productivo y de las personas; disponga de mecanismos robustos de evaluación y monitoreo; y fortalezca la autonomía de los centros formativos, restringiendo la oferta de programas no acreditados. Además, se requiere robustecer los mecanismos de intermediación laboral mediante certificación efectiva de competencias.

Se vuelve prioritario, entonces, que SENCE reformule el sistema de capacitación con el objetivo de adaptar la oferta formativa en torno a trayectorias laborales claras, fortalecer y expandir el sistema de certificación de competencias (ChileValora) y así dotar a las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral de capacidades técnicas y tecnológicas. Asimismo, que implemente un sistema riguroso de aseguramiento de la calidad y certificación de los OTEC; fomente cursos de mayor duración; diversifique la oferta programática según las condiciones de los trabajadores (edad, situación laboral, reinserción, etc.); y desarrolle nuevas metodologías pedagógicas apoyadas en tecnologías digitales.

89 OECD (2016). *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills*. OECD Publishing.

V. SEGURIDAD Y REINSERCIÓN SOCIAL

La seguridad ciudadana y la reinserción social condicionan la confianza y la cohesión en ámbitos comunitarios específicos. En Chile, las políticas y debates tienden a dividirse entre medidas punitivas y estrategias asistenciales, dejando poco espacio a aproximaciones integradas que consideren prevención, rehabilitación y participación comunitaria. Estos procesos se comprenden mejor desde estudios situados que observen interacciones concretas entre instituciones y actores locales.

Los sistemas penitenciarios y de justicia presentan hoy serias limitaciones para cumplir su doble función de sancionar y reintegrar. La sobre población, la violencia intracarcelaria, la escasez de programas de rehabilitación y la falta de coordinación entre instituciones generan altos niveles de reincidencia y reducen la eficacia de las políticas de reinserción. Al mismo tiempo, los individuos que retornan a la sociedad enfrentan dificultades acumuladas que dificultan su inserción laboral, educativa y social. Esta situación evidencia la necesidad de diseñar modelos de seguridad y de reinserción que trasciendan la lógica punitiva, integrando evidencia empírica, análisis predictivo y estrategias de innovación social que articulen prevención, educación, trabajo y participación comunitaria.

La línea de innovación “Seguridad y Reincisión Social” del CLIPP propone un enfoque orientado a la anticipación, la efectividad multidimensional y la coordinación interinstitucional. Su objetivo es articular conocimiento y herramientas que fortalezcan políticas de prevención del delito, rehabilitación y reintegración social, combinando análisis predictivo, innovación social y metodologías de autoobservación. El trabajo se centra en el diseño de sistemas de información integrados, la construcción de redes de apoyo comunitario y la articulación de intervenciones educativas, laborales y psicológicas, con el fin de favorecer la autonomía y la participación ciudadana de las personas privadas de libertad. Esta línea reconoce que la seguridad y la reinserción son procesos sociales complejos, cuya efectividad depende de la cooperación entre distintos actores y niveles de decisión, así como de políticas públicas basadas en evidencia y orientadas a la prevención estructural.

En la presente sección se desarrollan tres ideas valiosas que materializan esta orientación y expresan la potencialidad transformadora de la línea. **“Crisis carcelaria en Chile: la urgente necesidad de innovar”** analiza el colapso estructural

del sistema penitenciario y propone una agenda de innovación institucional basada en la cooperación intersectorial, el uso de datos y la gestión inteligente de la información. **“Mujeres privadas de libertad en Chile: educación con perspectiva de género como pilar de la participación y reinserción social”** aborda la reinserción desde una mirada educativa y feminista, destacando la educación como herramienta de empoderamiento, autonomía y transformación cultural en contextos de encierro. Por su parte, **“Desafíos de la reinserción social: acompañamiento post sanción penal”** examina el rol del acompañamiento psicosocial y comunitario en los procesos de retorno a la sociedad, proponiendo dispositivos de apoyo sostenidos que fortalezcan la resiliencia y la inclusión. En conjunto, estas iniciativas consolidan al CLIPP como un espacio de innovación pública orientado a redefinir la seguridad y la reinserción desde la justicia social, la evidencia y la cooperación interinstitucional.

1. CRISIS CARCELARIA EN CHILE: LA URGENTE NECESIDAD DE INNOVAR

Guillermo Sanhueza Olivares

School of Social Work, Loyola University Chicago, EEUU

gsanhueza@luc.edu

Jorge Delva

School of Social Work, Boston University

jdelva@bu.edu

Richard Weber

Centro de Sistemas Pùblicos, Facultad de Ciencias
Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile

richard.weber@uchile.cl

253

El sistema carcelario chileno atraviesa por una severa crisis que se manifiesta en diversas problemáticas, incluyendo sobre población y hacinamiento, altos niveles de violencia, falta de programas de reinserción, importantes problemas de salud mental y ausentismo laboral en el personal penitenciario, y una alta reincidencia delictual. En este precario contexto, la reintegración efectiva de las personas encarceladas se vuelve muy problemática e improbable ya que, al salir de la cárcel, las personas enfrentan diversas barreras que se combinan con una serie de *hándicaps* o desventajas acumuladas que fueron, probablemente, amplificadas por la experiencia de encarcelamiento. En este contexto de inseguridad, a través de lo que se ha denominado populismo punitivo, la cárcel tiende a ser vista como la solución para combatir eficazmente el crimen. Sin embargo, la cárcel y su funcionamiento en Chile genera diversos problemas que afectan no solo la dignidad de las personas privadas de libertad —violentando muchas veces sus derechos fundamentales— sino que, asimismo, impacta también a la sociedad a través de la sobre población carcelaria, el contagio criminal y, posteriormente, los altos índices de reincidencia.

En la actual situación de crisis de seguridad que afecta al país, las cárceles chilenas han enfrentado un crecimiento explosivo de su población, pasando de albergar a cerca de 44.000 personas privadas de libertad en 2022 a más

de 63.000 en lo que va de 2025⁹⁰. No obstante, las cárceles chilenas —aun antes de esta última “crisis”— ya venían presentando diversas problemáticas relacionadas a una infraestructura deteriorada, altos niveles de violencia entre internos, escaso acceso a programas de reinserción, maltrato institucional hacia los reclusos, un personal con poca preparación y graves problemas de salud mental. Todos esto sumado a gobiernos, en general, poco dispuestos a invertir en el sistema⁹¹.

Sin embargo, un aspecto olvidado a la hora de llevar a cabo procesos de reinserción efectivos es el desarrollo de políticas penitenciarias basadas en evidencia, así como también el contar con datos de buena calidad en los distintos niveles de la cadena de justicia criminal⁹², incluyendo información que permita coordinar esfuerzos entre el sistema penitenciario y los gobiernos regionales/municipales para fortalecer estrategias de reinserción a nivel local.

Para abordar esta problemática, el presente capítulo resume los principales resultados del proyecto FONDEF ID21I10255 —que desarrolló y validó un prototipo TRL-4 para Gendarmería— y luego expone, en base a la evidencia recolectada, algunos lineamientos para la política pública. Este proyecto colaborativo e interdisciplinario se implementó entre los años 2022 y 2024 desde la Universidad de Chile y Gendarmería, empleando una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) de recolección y análisis de información (bases de datos existentes, más una serie de datos primarios recolectados a través de encuestas y entrevistas). El proyecto FONDEF se pensó desde un inicio de manera colaborativa e interdisciplinaria, anticipando que serían necesarias distintas miradas para abordar un problema complejo como era la falta de buenos datos como prerequisito para una mejor gestión penitenciaria y de la reinserción. Así, fueron convocados desde Trabajo Social académicos y personal calificado provenientes de

-
- 90 Gendarmería de Chile (2025, septiembre). *Reporte Estadístico Mensual: Cifras de población penal*. Gendarmería de Chile. https://www.gendarmeria.gob.cl/rep_est_mes.html
- 91 Bergman, M. & Fondevila, G. (2021). “Prisons and Crime in Latin America”. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108768238> <https://doi.org/10.1017/9781108768238>
- Arrarás, V. et al. (2015). “Privación de libertad en Chile: Desgobierno carcelario y afectación de derechos de la población penal”. En: P. Matus (Ed.). *Informe Anual sobre Derechos Humanos en Chile 2015*. Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Chile.
- Espinosa, Ó., Martínez, L. y Sanhueza, G. (2014). *Primera Encuesta de Percepción de Calidad de Vida Penitenciaria en Chile: Propuestas y desafíos para el sistema penitenciario chileno*. Gendarmería de Chile y Unidad de Derechos Humanos
- Espinosa, Ó., Martínez, L. y Sanhueza, G. (2014). *Primera Encuesta de Percepción de Calidad de Vida Penitenciaria en Chile: Propuestas y desafíos para el sistema penitenciario chileno*. Gendarmería de Chile y Unidad de Derechos Humanos.
- 92 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Hacia una mejor gestión penitenciaria en América Latina y el Caribe: Resultados de un bien público regional penitenciario*. Banco Interamericano de Desarrollo.

otras disciplinas, incluyendo Ingeniería, Derecho, Salud Mental, Ciencia Política, Geografía, Sociología, y Ciencia de Datos.

Los resultados del estudio son vastos y difícilmente resumibles en dos páginas. Sin embargo, a partir de la información recopilada, sugerimos algunas líneas de acción:

- Mejorar aspectos básicos de la calidad de vida de las personas privadas de libertad, con énfasis en un mayor acceso a programas de reinserción —especialmente educación y trabajo, intervenciones psicosociales— e iniciativas que disminuyan la violencia entre internos.
- Reforzar aspectos organizacionales como la identificación con la misión institucional, el apego a los valores de probidad en la función pública, así como el sentido de justicia/legitimidad, la confianza y valoración de la jefatura hacia los funcionarios, y un mejor funcionamiento (orden) de las cárceles.
- En cuanto a la salud mental de las personas encarceladas, se necesita — como mínimo— una medición al ingreso de cada interno, con el fin de monitorear posteriormente aquellos casos de mayor riesgo de psicopatología.
- Respecto a la salud mental del personal penitenciario, parece urgente crear un departamento de salud mental del personal que se encargue del diagnóstico, monitoreo e implementación de medidas basadas en evidencia para cuidar la salud mental del personal.
- Mejorar la habitabilidad física de los recintos y los ambientes carcelarios, incluyendo algunas inversiones básicas en habitabilidad —especialmente en cárceles públicas—, en cuanto a baños, dormitorios, y condiciones de ventilación. Asimismo, reforzar las iniciativas de reducción de la violencia carcelaria, con especial atención hacia la protección de los internos más débiles
- Generar intervenciones psicosociales más efectivas con la población penal, incluyendo propiciar la implementación consistente de modelos basados en evidencia (como el modelo RNR) en el día a día.
- En el caso específico de las cárceles concesionadas, se requiere mayor atención a los equipos que realizan programas de reinserción —por su alto desgaste, bajos salarios y alta rotación— y una revisión de los contratos de concesión, de modo de incorporar mayor pertinencia criminológica y penitenciaria en estos.
- Propiciar la reinserción a nivel territorial, incluyendo una mejor coordinación con los gobiernos regionales y municipales, para el acompañamiento

de las personas cuando dejan la cárcel, realizando un trabajo coordinado desde antes.

- Consolidar una vinculación permanente de la academia con Gendarmería, a través de una alianza de mediano plazo de modo que la institución penitenciaria incorpore la lógica I+D de manera sustantiva en su quehacer.
- A nivel normativo se necesita una ley de ejecución de penas, debido al carácter obsoleto de la regulación en torno a la privación de libertad a través Reglamentos (Decreto #518). En este sentido, el derecho comparado posiciona al Estado como garante y promotor de la reinserción⁹³.

En suma, la crisis carcelaria que enfrenta Chile y varios otros países de América Latina toman lugar en el contexto de una región marcada por profundas desigualdades sociales, herencias autoritarias que aún impactan las instituciones, una creciente violencia y aumento de la criminalidad, y un populismo penal que asume que los problemas de delincuencia se resuelven solo con más castigo. Como resultado, la población carcelaria ha aumentado y las condiciones de vida se han precarizado aún más, lesionando fuertemente los derechos humanos de las personas privadas de libertad, así como también amenazando la seguridad pública al no generarse condiciones para una reinserción efectiva. Esta crisis requiere de innovación y nuevas herramientas para enfrentarla, incluyendo una mayor visibilización de la cárcel en las políticas públicas, y cambios urgentes en la forma de gestionar el sistema penitenciario y la reinserción.

En un esfuerzo por enfrentar la crisis carcelaria en Chile, Trabajo Social, una profesión históricamente comprometida con los más vulnerados, lideró en 2022 un proyecto I+D interdisciplinario y colaborativo con Gendarmería, con el propósito de generar un prototipo integrado de visualización de datos para mejorar la gestión de la reinserción social. Actualmente, esta plataforma generada a partir del proyecto FONDEF integra diversos datos previamente dispersos con varios datos primarios inéditos para el sistema carcelario chileno, facilitando la toma de decisiones más informadas, representando un avance significativo en la gestión penitenciaria y la reinserción en Chile.

Sin embargo, aunque el proyecto ha sido bien evaluado y recibido por la propia institución penitenciaria, se necesita avanzar más y dotar a Gendarmería de un sistema más robusto de generación, análisis y visualización de datos relevantes para su gestión, implementado en todo el país, y que cuente con capacidades analíticas más avanzadas que el prototipo inicialmente desarrollado.

93 Castro Morales, Á., y Contreras, L. (2023). “Permisos de salida y libertad condicional como mecanismos de puesta en libertad anticipada en Chile: ¿Necesidad de una revisión?”. *Revista Ius et Praxis*, 29(3), 192–212.

En este sentido, aunque está la solución al alcance, falta el compromiso para dar el siguiente paso y —en este caso— el compromiso a instalar la plataforma en todo Chile. Esta etapa promete una mejora significativa en la administración penitenciaria y en las oportunidades de reinserción de los internos, utilizando una plataforma *web* integrada para visualizar indicadores sobre la situación de los internos, el personal penitenciario y las condiciones de cada prisión. En este sentido, se requiere un compromiso institucional y ministerial para darle escalabilidad y sostenibilidad a esta iniciativa en el sistema penitenciario a nivel nacional.

2. MUJERES PRIVADAS DE LIBERTAD EN CHILE. EDUCACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO COMO PILAR DE LA PARTICIPACIÓN Y REINSERCIÓN SOCIAL

Marcela Gaete Vergara

Departamento de Estudios Pedagógicos

Universidad de Chile

magaete@uchile.cl

Viviana Soto Aranda

Departamento de Educación,

Universidad de Chile

viviana.soto.a@uchile.cl

Marisol Ramírez Muga

Departamento de Estudios Pedagógicos

Universidad de Chile

solmuga@uchile.cl

Grupo de Estudio Pedagogía en Encierro Punitivo
y Protección (GEPEPP) - Universidad de Chile

1. Contexto y Problema

Este documento tiene como propósito contribuir a la discusión, investigación e implementación de programas educativos con mujeres privadas de libertad en el país y entregar recomendaciones que consideren que la reinserción social femenina implica necesariamente una perspectiva de género. La educación como derecho humano y movilizador de oportunidades vitales adquiere un significado existencial para las mujeres encarceladas, cuyas vidas han estado marcadas por la exclusión social, padeciendo los efectos de la discriminación antes de su institucionalización

La necesidad de esta perspectiva se agudiza por un alarmante aumento en la población penal femenina en Chile, que a julio de 2025 alcanzó las 5.008 internas, lo que representa un 8.3 % del total de la población encarcelada. Este crecimiento de 1.100 mujeres en tan solo dos años ha posicionado a Chile con la tasa de encarcelamiento femenino más alta de la OCDE, 21.9 mujeres por cada 100.000 habitantes. La principal causa de este incremento es la Ley 20.000

promulgada el año 2005, que sanciona el tráfico de drogas y que ha llevado a un mayor encarcelamiento femenino⁹⁴.

Además, el sistema penitenciario no está preparado para esta realidad. De los 82 penales existentes en el país, solo cinco son Centros Penitenciarios Femeninos exclusivos y otros 31 cuentan con secciones separadas para mujeres, lo que a menudo obliga a las internas a cumplir sus condenas lejos de sus familias, generando una primera discriminación. La situación es similar para las adolescentes infractoras de ley (14 a 18 años) que deben cumplir su internación provisoria o condena en secciones segregadas dentro de centros para varones. Dicha población, según datos del año 2023 del Servicio Nacional de Reincisión Social Juvenil, alcanza el 9.1% del total de atenciones.

Tanto las adolescentes como las mujeres adultas en situación de encierro comparten características similares, como un bajo nivel de escolaridad, condiciones de pobreza y trayectorias de violencia y vulneración de derechos. Es frecuente que sean madres o se encuentren embarazadas al iniciar su reclusión⁹⁵. Actualmente, en Chile existen 31 unidades materno-infantiles, donde las mujeres pueden vivir con sus hijos/as menores de dos años. A 2024, estas unidades albergaban a 70 mujeres embarazadas y 136 mujeres con hijos/as lactantes. Según estadísticas nacionales, el 85.4% de las mujeres privadas de libertad son madres⁹⁶.

260

El incremento de la población penal femenina y la perspectiva de derechos evidencian la necesidad urgente de una mirada amplia y consistente en las políticas penitenciarias. Esto implica una diversificación y mejora de los programas educativos y de reinserción, garantizando una perspectiva de género.

-
- 94 Cuneo, S., y Fernández, M. J. (2024). “Encarcelamiento femenino en Chile: Los efectos ocultos de la guerra contra las drogas en madres cuidadoras”. *Justicia*, 29(46), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.17081/just.29.45.7248>
- 95 Merino, A. A. (2018). “Mujeres y privación de libertad en Chile: Dimensiones de lo punitivo y discriminaciones”. *Revista de Derecho de la Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 35(2), 79–95. DOI: <https://doi.org/10.21703/issn0717-0599/2018.n35-05>
- 96 Larroulet, P., Cerdá, C., Valenzuela, J. y Rufis, T. (2021). *La Condena Penal y Social de las Mujeres Privadas de Libertad en Chile*. Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Red Nacional de Cabildos Penitenciarios (2022). *Discusiones y propuestas para un nuevo Chile: La participación de personas privadas de libertad en cabildos penitenciarios (Informe final de sistematización de resultados nacionales)*. Red Nacional de Cabildos Penitenciarios / Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC.
- Cuneo, S., y Fernández, M. J. (2024). “Encarcelamiento femenino en Chile: Los efectos ocultos de la guerra contra las drogas en madres cuidadoras”. *Justicia*, 29(46), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.17081/just.29.45.7248>
- 96 Red de Acción Carcelaria (2025). *Boletín N° 1. La situación de las mujeres privadas de libertad y la maternidad: Desafíos en el sistema penitenciario chileno*. Red de Acción Carcelaria. (Basado en datos de Gendarmería de Chile, 2023-2024).

2. Necesidad de una educación con perspectiva de género con mujeres privadas de libertad.

Estudios de Merino⁹⁷, Sanhueza⁹⁸, Alonso⁹⁹, Cuneo y Fernández¹⁰⁰, entre otros, señalan que, a pesar de los esfuerzos realizados por Chile al adoptar las Reglas de Bangkok¹⁰¹ relacionadas con la atención a la maternidad, salud, prevención de la violencia, respeto a las identidades de género, a la implementación de normativas para evitar la prisión preventiva en madres gestantes o con hijos lactantes, el sistema carcelario aún mantiene un enfoque marcadamente androcéntrico y patriarcal que no se adapta a las realidades específicas de las mujeres.

A su vez, los estudios indican que la educación de las mujeres en la cárcel puede producir un cambio significativo en sus proyecciones de vida, el entorno familiar y social. Sin embargo, la oferta formativa actual carece de un enfoque de género y no obedece a una planificación integral, encontrándose disgregada, fragmentada y fluctuante, por lo que no tiene los efectos esperados¹⁰². Una educación con perspectiva de género no solo implica poner el foco en la maternidad, sino en necesidades más amplias de las mujeres, orientadas a su empoderamiento como personas capaces, autónomas, con voz propia. Para la población femenina, la reinserción social es una dimensión fundamental que va más allá de completar la escolaridad, dar continuidad de estudios superiores o formarse en oficios. Implica sentirse capaces, mantener lazos y tomar decisiones con autonomía, que les permita sostener un proyecto de vida con propósito y metas claras, conscientes de sus derechos, deberes y de la realidad social que las rodea.

-
- 97 Merino, A. A. (2018). "Mujeres y privación de libertad en Chile: Dimensiones de lo punitivo y discriminaciones". *Revista de Derecho de la Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 35(2), 79–95. DOI: <https://doi.org/10.21703/issn0717-0599/2018.n35-05>
- 98 Sanhueza, G., Brander, F. y Reiser, L. (2019). "Encarcelamiento femenino en Chile. Calidad de vida penitenciaria y necesidades de intervención". *Revista de Ciencias Sociales*, 32(45), 119–138. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-55382019000200119
- 99 Alonso, A. A. (2021). "Las Reglas de Bangkok (RDB) y su importancia para enfrentar la discriminación de las mujeres privadas de libertad". En: T. Ruf y V. Silva (Eds.). *Mujer y encierro: Políticas y prácticas en Chile y Latinoamérica*. Págs. 119-141. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- 100 Cuneo, S., y Fernández, M. J. (2024). "Encarcelamiento femenino en Chile: Los efectos ocultos de la guerra contra las drogas en madres cuidadoras". *Justicia*, 29(46), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.17081/just.29.45.7248>
- 101 ONU (2016). *Reglas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de las Reclusas y Medidas No Privativas de la Libertad para las Mujeres Delincuentes* (Reglas de Bangkok). Oficina de las Naciones Unidas contra la Drogas y el Delito (UNODC).
- 102 Gaete, M. (2020). "Efecto zapping. La educación no formal en prisiones en Chile". *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 17(47), 350-371.

Para lograr estos objetivos, se requiere una respuesta coordinada del sistema que debe comenzar en los centros para adolescentes infractoras de ley. En este sentido, la colaboración entre el Estado, las universidades y la sociedad civil es clave para generar programas educativos consistentes para la población femenina en la cárcel, que integren la perspectiva de género, siendo esta sinergia, un pilar fundamental para su participación y reinserción social.

3. Propuestas y Recomendaciones

Para abordar esta problemática, se proponen las siguientes acciones, enfocadas en la innovación y la colaboración interinstitucional:

- Mesa de trabajo interinstitucional: Crear una mesa interinstitucional entre instituciones claves: INJUV, MINEDUC, MINTRAB, MinMujeryEG, y organizaciones de la sociedad civil para coordinar políticas y acciones con perspectiva de género en todos los programas ofertados para mujeres privadas de libertad.
- Apoyo a adolescentes: En el contexto del encierro punitivo, los programas educativos con perspectiva de género deben comenzar desde una edad temprana, en este caso en los centros para adolescentes infractoras de ley, para un reconocimiento de las propias capacidades y con las herramientas necesarias y pertinentes para su desarrollo personal y social.
- Programas Integrales en la Educación: Desarrollar iniciativas educativas que aborden el bienestar mental, emocional, el empoderamiento y los vínculos familiares. La reinserción requiere el sentirse capaces, con pertenencia y validez social.
- Articulación Educativa Sostenida: Diseñar modos de articulación permanente a nivel de cada penal para evitar la actual fragmentación y dispersión de los programas, potenciando sinergias entre la escuela, los cursos de capacitación y la oferta de educación no formal.

3. DESAFÍOS DE LA REINSERCIÓN SOCIAL: ACOMPAÑAMIENTO POST SANCIÓN PENAL

María Isabel Salinas Chaud

Departamento de Psicología

Universidad de Chile

misrpp@hotmail.com

Decio Mettifogo Guerrero

Departamento de Psicología

Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6168-0877>

deciomettifogo@gmail.com

Elías Escaff Silva

Departamento de Psicología

Universidad de Chile

eescaff@gmail.com

Resumen ejecutivo

La reinserción social de adultos y adolescentes infractores de la ley penal constituye un objetivo declarado en Chile. Los significados asociados a la reinserción son diversos y dependen tanto del contexto como de las teorías sobre la conducta delictiva¹⁰³. La Ley de Responsabilidad Penal Adolescentes (Ley 20.084) introdujo el concepto inédito de “plena integración social” en el sector Justicia, estableciendo que la sanción debe ser parte de una intervención socioeducativa amplia¹⁰⁴.

El cambio efectivo es poco probable que ocurra únicamente durante la ejecución de la sanción. El período postsanción penal resulta particularmente crítico para consolidar las intervenciones y apoyar la reinserción, constituyendo un vacío

103 Ahumada, H. y Grandón, P. (2015). “Significados de la reinserción social en funcionarios de un centro de cumplimiento penitenciario”. *Psicoperspectivas*, 14(2), 84-95. DOI: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol14-issue2-fulltext-536>

104 Ministerio de Justicia (2005). Ley 20084. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=244803>

relevante si no se aborda adecuadamente¹⁰⁵. Proyectos pioneros, como Pasos para adolescentes (2013) y el piloto Volver a Empezar con adultos en la Región Metropolitana¹⁰⁶, han destacado la relevancia del acompañamiento postegreso. Más recientemente, la Ley 21.527 incorporó explícitamente la noción de acompañamiento post-sanción en el ámbito de la justicia juvenil¹⁰⁷.

Contexto e importancia del problema

El estudio de las razones por las que las personas dejan de delinquir (desistimiento) es un objeto de investigación reciente en la criminología. Investigaciones como las de Laub y Sampson¹⁰⁸ han demostrado que la mayoría de quienes delinquen en la adolescencia no persisten en esa conducta, tratándose de un proceso multifactorial y no lineal¹⁰⁹.

El desistimiento se caracteriza por la interacción compleja entre el desarrollo vital, los cambios subjetivos y la estructura social¹¹⁰. Los eventos de vida no poseen un valor predictivo por sí mismos, sino por el significado que los sujetos les atribuyen¹¹¹. El cambio requiere que la sociedad convencional acepte al individuo y confíe en su potencial¹¹². Un estudio realizado con profesionales de un centro privativo de libertad evidenció que, aunque creían en la posibilidad de cambio, estimaban como muy baja la probabilidad de que ocurriera¹¹³.

-
- 105 Arévalo, C. et al. (2013). *Informe final Diseño de un Modelo Integral y Multidimensional de Acompañamiento Post-Sanción para Adolescentes Infractores de Ley a Nivel Local en la Comuna de Peñalolén*. Fondo Nacional de Seguridad Pública.
- 106 Gobierno Regional Metropolitano de Santiago (2019). *Memoria de Gestión 2018: Intendencia Región Metropolitana (Informe del Programa Volver a Empezar)*. Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. Pág. 80.
- 107 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2023). Ley 21527. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1187684>
- 108 Laub, J. & Sampson, R. (2001). "Understanding desistance from crime". *Crime and Justice*, 28, 1-69.
- 109 Laws, R. & Wards, T. (2010). *Desistance from Sex Offending. Alternatives to throwing away the keys*. The Guilford Press. New York, Estados Unidos.
- LeBel, T. et al. (2008). "The "Chick en and Egg" of Subjective and Social Factors in Desistance from Crime". *European Journal of Criminology*, 5, 131-160. DOI: 10.1177/1477370807087640
- 110 McNeill, F. (2006). "Purposes and functions of sentencing". En: M. Tonry (Ed.), *Crime and Justice: A Review of Research* (Vol. 34). Págs. 221-272. University of Chicago Press.
- 111 McNeill, F. (2006). "A desistance paradigm for offender management". *Criminology and criminal Justice*, 6(1), 39-62. DOI: 10.1177/1748895806060666
- 112 Wexler, D. (2001). *Robes and rehabilitation: how judges can help offenders make good*.
- 113 Mettifogo Guerrero, D., Reyes Rosales, M., y Vildósola Soto, V. (2018). "Percepciones de cambio de profesionales de una cárcel juvenil en Chile". *Universitas Psychologica*, 17(2), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1144/Javeriana.upsy17-2.pcpc>

Los factores transicionales que contribuyen al desistimiento se estructuran en cuatro áreas: laboral, familiar/pareja, estilo de vida y afrontamiento del sistema penal¹¹⁴. Estos factores se agrupan en tres categorías: Vínculos Sociales, Apoyo Social y Aprendizaje¹¹⁵. Las narrativas de cambio en jóvenes condenados, útiles para describir sus procesos, se apoyan en dos componentes: la identidad (ruptura con el pasado y sentido de agencia) y la autoeficacia (capacidad para superar obstáculos y no quedar a la deriva)¹¹⁶.

Análisis de política: atisbos de un cambio hacia intervenciones locales, situadas y con participación de los diversos involucrados

El concepto de integración social, incorporado en la Ley 20.084, representó un avance con respecto a términos como rehabilitación o reinserción, que presuponen una inserción previa que muchos condenados nunca tuvieron. Sin embargo, se ha sugerido que inclusión social sería un término más adecuado, pues implica también la adaptación de las instituciones y no solo el esfuerzo individual del sujeto.

Esta discusión se vincula con los conceptos de agencia (capacidad de los actores sociales para decidir cursos de acción) y estructura (condiciones en que se desarrolla la acción social)¹¹⁷. Archer¹¹⁸ comprende esta relación a partir de la influencia mutua, pero distinguiendo agencia y estructura como estratos irreductibles. Los programas de acompañamiento postsanción penal son fundamentales como instrumentos de política pública, ya que median los efectos de la estructura sobre la agencia. Estas intervenciones deben fomentar la agencia y la reflexividad¹¹⁹.

Con la Ley 21.124, Gendarmería de Chile fortaleció el diseño de la libertad condicional al incorporar delegados y profesionales formados, permitiendo que la

-
- 114 Cid, J. y Martí, J. (2011). "El proceso de desistimiento de las personas encarceladas. Obstáculos y apoyos (Documentos de trabajo)". http://83.247.129.61/docs/Justicia/Documents/A_RXIUS/SC_3_175_11_cast.pdf
- 115 Cid, J. y Martí, J. (2012). "Turning points and returning points: Understanding the role of family ties in the process of desistance". *European Journal of Criminology*, 9(6), 603-620.
- 116 Mettifogo, D. et al. (2015). "Factores transicionales y narrativas de cambio en jóvenes infractores de ley: Análisis de las narrativas de jóvenes condenados por la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente". *Psicoperspectivas*, 14(1), 77-88. <http://www.psicoperspectivas.cl>
- 117 Sautu R. (2014). *Agencia y estructura en la reproducción y cambio de las clases sociales*.
- 118 Archer, M. (2009). *Teoría social realista. El enfoque morfogenético*. Universidad Alberto Hurtado. Santiago, Chile.
- 119 McNeill, F. (2006). "A desistance paradigm for offender management". *Criminology and criminal Justice*, 6(1), 39-62. DOI: 10.1177/1748895806060666

relación entre agencia y estructura se articule de manera efectiva¹²⁰. Por su parte, la Ley 21.527, en el ámbito juvenil, formaliza el acompañamiento voluntario postegreso, aunque su diseño aparece potencialmente débil a la luz de la experiencia piloto existente¹²¹.

Proyecciones y recomendaciones para la creación de una política pública

Se identifican seis desafíos clave para el diseño de una política pública de acompañamiento postsanción penal:

1. Sistematizar la información de las experiencias en curso (tanto de adolescentes como de adultos).
2. Garantizar formación especializada que evite la burocratización.
3. Establecer alianzas estratégicas entre universidades y servicios públicos.
4. Difundir ampliamente las experiencias para promover un diálogo público en torno a la integración social.
5. Incorporar las diversidades (territorio, género) en la implementación, reconociendo la heterogeneidad de la criminalidad¹²².
6. Evaluar el impacto de los programas —más allá de las evaluaciones de proceso o resultados— para asegurar su eficacia y eficiencia, posibilitando futuros rediseños.

120 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019). Ley 21124. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1127989>

121 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2023). Ley 21527. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1187684>

122 Pérez-Luco, R., Chitgian-Urzúa, V. y Mettifogo-Guerrero, D. (2019). “Desistimiento delictual en mujeres chilenas que han estado privadas de libertad”. *Revista Criminalidad*, 61(2), 59-78.

VI. SALUD PÚBLICA

La salud pública constituye un pilar del desarrollo social y económico, enfrentando actualmente desafíos crecientes asociados al envejecimiento poblacional, el aumento de enfermedades crónicas, la inequidad territorial y la exposición a crisis sanitarias globales. Estos retos se entrelazan con transformaciones tecnológicas y sociales que requieren modelos innovadores de gestión, prevención y cuidado, capaces de atender las necesidades de poblaciones diversas en contextos complejos y dinámicos. La salud, concebida como un bien público integral, no puede abordarse de manera aislada, sino como un componente estrechamente vinculado a los determinantes sociales, económicos y ambientales que configuran las condiciones de vida y la cohesión territorial.

El sistema sanitario chileno evidencia brechas estructurales que limitan su eficiencia y equidad. La segmentación entre los sectores público y privado, la fragmentación de los servicios y el escaso uso de información basada en evidencia restringen la capacidad del sistema para implementar políticas efectivas. Esto se traduce en deficiencias de cobertura preventiva, baja adherencia a tratamientos y dificultades de acceso a servicios esenciales, especialmente entre grupos vulnerables como personas mayores, migrantes y comunidades rurales. A ello se suma la falta de coordinación entre actores, la escasa integración tecnológica y la limitada innovación en procesos administrativos y clínicos, factores que reducen la efectividad de las políticas sanitarias y dificultan la traducción de los esfuerzos institucionales en bienestar tangible para la población.

La línea de innovación “Salud Pública” del CLIPP aborda estos desafíos mediante un enfoque integral que articula economía de la salud, gestión de datos, innovación tecnológica y diseño de políticas públicas. Su objetivo es fortalecer la capacidad del sistema sanitario para responder de manera equitativa, eficiente y resiliente ante las transformaciones demográficas, epidemiológicas y sociales. La línea centra su trabajo en la gobernanza sanitaria, el acceso equitativo a los servicios, la salud mental comunitaria y la promoción de un envejecimiento saludable, integrando metodologías participativas, tecnologías digitales y análisis predictivo. Asimismo, incorpora perspectivas de género, interculturalidad y territorialidad, reconociendo que la efectividad de la acción sanitaria depende de su adaptación a los contextos sociales, culturales y económicos en que se implementa.

Los aportes de estas iniciativas se proyectan en distintos niveles. Conceptualmente, promueven la comprensión de la salud como un derecho social y un componente central del desarrollo humano, integrando la atención sociosanitaria con la educación, el bienestar social y la participación comunitaria. Esto implica el desarrollo de instrumentos de autoobservación que optimizan recursos, facilitan la toma de decisiones y permiten evaluar la efectividad organizacional. Asimismo, se impulsa una lógica que articula modelos de atención primaria adaptativa, programas de prevención integral y sistemas de información que apoyan decisiones en tiempo real. Desde esta perspectiva, la innovación en salud pública no se limita al avance tecnológico, sino que busca transformar procesos, reducir inequidades y fortalecer la gobernanza para construir sistemas más humanos, eficientes y sostenibles.

En la presente sección se desarrollan cuatro ideas valiosas que materializan esta orientación y evidencian la diversidad de enfoques que conforman la línea. **“Acelerar el ritmo lento en salud: los ‘empujoncitos’ que necesita la política pública”** explora la aplicación de estrategias conductuales para mejorar la efectividad de las intervenciones sanitarias, demostrando cómo la innovación basada en evidencia puede acelerar los procesos de cambio institucional. **“Procedimiento de atención sociosanitario del Hospital Eloísa Díaz I. de La Florida”** presenta una experiencia de gestión integrada que articula atención médica, trabajo social y acompañamiento comunitario, ofreciendo un modelo replicable de atención centrada en las personas. **“Atención primaria preparada para las crisis sociosanitarias: cómo responder a las necesidades de las personas mayores”** propone estrategias de resiliencia institucional y territorial para fortalecer la capacidad de respuesta ante emergencias sanitarias, con énfasis en el cuidado de la población envejecida. **“Innovando la entrega de información de salud a mujeres migrantes en Chile”** desarrolla un modelo de comunicación inclusiva y digital que combina tecnología, interculturalidad y perspectiva de género, facilitando el acceso efectivo a información sanitaria en contextos de diversidad cultural. En conjunto, estas investigaciones consolidan a la línea de Salud Pública del CLIPP como un espacio de innovación y cooperación interdisciplinaria. Finalmente, **“Perspectiva transdisciplinaria y rol de la odontogeriatría en el propósito público”** plantea los desafíos que enfrenta Chile ante el envejecimiento poblacional y su impacto en la salud oral, destacando las profundas desigualdades, la falta de prevención y especialistas en odontogeriatría, y proponiendo políticas públicas, formación profesional e integración transdisciplinaria para garantizar una atención bucal equitativa, integral y centrada en los derechos y el cuidado de las personas mayores.

1. ACELERAR EL RITMO LENTO EN SALUD: LOS “EMPUJONCITOS” QUE NECESITA LA POLÍTICA PÚBLICA

Fabián Duarte Vásquez

Departamento de Economía,
Universidad de Chile.

fabduarte@fen.uchile.cl

Álvaro Jiménez-Molina

Facultad de Psicología y Humanidades
Observatorio de Salud USS
Universidad San Sebastián

alvaro.jimenez@uss.cl

El sistema de salud chileno ha logrado avances estructurales significativos, como el AUGE/GES, programas preventivos o una Atención Primaria extendida en el territorio; sin embargo, aún enfrenta la brecha crítica de la “última milla”: el tramo decisivo en que la oferta y la información deberían transformarse en acciones concretas, como asistir a una consulta, realizar un examen o mantener un tratamiento. Esta brecha se debe, en parte, a que las políticas suelen asumir erróneamente que las personas toman decisiones de manera racional y oportuna, sin considerar los sesgos cognitivos que influyen en sus comportamientos y decisiones de salud.

En este documento se propone un enfoque pragmático: rediseñar la arquitectura de decisión mediante *nudges* (pequeños empujones), intervenciones simples, de bajo costo y escalables, que facilitan elecciones beneficiosas sin restringir la autonomía. Se presenta evidencia chilena y se proponen cinco recomendaciones para incorporar este enfoque en la política pública.

1. *La brecha de la “última milla” en salud*

Chile cuenta con una arquitectura robusta de políticas de salud (AUGE/GES desde 2005, Ley Ricarte Soto, Programa Nacional de Inmunizaciones), que se refleja en una esperanza de vida comparable a la de países desarrollados¹²³. Sin embargo, persiste una “brecha de la última milla” y un grupo importante de la población no accede efectivamente a los servicios garantizados. Entre los

123 OECD (2023). *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing.

indicadores críticos destacan una inasistencia a consultas del 15 % al 20 %¹²⁴, baja cobertura de mamografía (apenas 50 %)¹²⁵ y una adherencia insuficiente a tratamientos por enfermedades crónicas¹²⁶.

Una de las razones que permite explicar este problema es que las políticas asumen que, con información y acceso, las personas actuarán racionalmente. Sin embargo, en la práctica, las decisiones de salud están influenciadas por sesgos cognitivos, olvidos e inercias¹²⁷.

2. Arquitecturas de decisión: diseñar programas para usuarios reales

Cerrar esta brecha requiere diseñar políticas centradas en personas reales. La economía del comportamiento integra psicología y economía para explicar cómo factores cognitivos y emocionales afectan nuestras decisiones¹²⁸. Entre los mecanismos que influyen en la elección se encuentran la aversión a la pérdida, el sesgo del presente y el exceso de optimismo. El concepto clave es “arquitectura de decisión”, según la cual la forma en que se presentan las opciones moldea la elección final. El objetivo de esta arquitectura es que la opción saludable sea la más simple e intuitiva¹²⁹. Los *nudges*, o pequeños empujones, son herramientas operativas que permiten lograr este alineamiento.

3. Aplicaciones potenciales: oportunidades de alto impacto y bajo costo

La economía del comportamiento ha simplificado procesos y eliminado fricciones mediante recordatorios personalizados y la configuración de opciones

124 CMM (2022). *Soluciones tecnológicas basadas en aprendizaje de máquinas para disminuir el ausentismo en citas médicas*.

125 Dai, H. et al. (2021). “Behavioural nudges increase COVID-19 vaccinations”. *Nature*, 597(7876), 404–409.

126 Ministerio de Salud (MINSAL) (2017). *Encuesta Nacional de Salud 2016-2017: Primeros resultados*. Subsecretaría de Salud Pública, Gobierno de Chile.

127 Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*.

Lindsay, C., Baruffati, D., Mackenzie, M., Wilson, P., Thompson, L., & Mercer, S. W. (2024). “Understanding the causes of missingness in primary care: A realist review”. *BMC Medicine*, 22(1), 235.

Pedersen, M. U. et al. (2021). “Vouchers versus reminders to prevent dropout: Findings from the randomized youth drug abuse treatment project (youthDAT project)”. *Drug and Alcohol Dependence*, 218, 108363.

128 Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

Thaler, R. (2018). *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica*. Paidós.

129 Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

predeterminadas¹³⁰. Por ejemplo, el agendamiento automático puede salvar vidas¹³¹. En campañas de vacunación, los recordatorios por mensaje de texto que resaltan la protección familiar han demostrado aumentar significativamente las tasas de vacunación¹³². El etiquetado de alimentos y el rediseño del entorno de elección puede mejorar la toma de decisiones alimentarias¹³³. En salud mental, micro-contactos digitales pueden aumentar la adherencia a tratamientos¹³⁴.

4. Dos casos de evidencia en Chile

Comunicación simple, impacto real: envío de cartas de incentivo para mamografías. Un Ensayo Controlado Aleatorizado (ECA) evaluó una intervención para promover la detección temprana del cáncer de mama¹³⁵. Cartas que incorporaban distintas configuraciones de *nudges*, como incentivos contra la procrastinación, lograron un aumento del 167% en el uso de mamografías gratuitas.

Un puente digital para jóvenes en riesgo de suicidio. Una intervención breve combinada, basada en contacto humano por WhatsApp y una *app* móvil¹³⁶, mostró un aumento en la intención de buscar ayuda en salud mental y una reducción del riesgo suicida a los tres meses¹³⁷.

-
- 130 Matjasko, J. L. et al. (2016). "Applying behavioral economics to public health policy: Illustrative examples and promising directions". *American Journal of Preventive Medicine*, 50(5, Suppl. 1), S13–S19.
- 131 Trusty, W. T. et al. (2021). "A behavioral economic model of help-seeking for depression". *Clinical Psychology: Science and Practice*, 28(2), 144–161.
- 132 Wu, Q. et al. (2024). "Nudge theories and strategies influencing adult health behaviors and outcomes in COPD management: A systematic review". *Frontiers in Public Health*, 12, 1404590.
- 133 Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). "Do defaults save lives?". *Science*, 302(5649), 1338-1339.
- 134 Dai, H. et al. (2021). "Behavioural nudges increase COVID-19 vaccinations". *Nature*, 597(7876), 404–409.
- 135 Thorndike, A. N. et al. (2012). "A 2-phase labeling and choice architecture intervention to improve healthy food and beverage choices". *American Journal of Public Health*, 102(3), 527–533.
- 136 Khazanov, E., Loya, A., & Chung, K. (2022). *The Use of Digital Micro-Interventions to Promote Treatment Adherence in Mental Health: A Systematic Review*.
- 137 Duarte, F. (2022). "Encouraging Mammograms Using Behavioral Economics: A Randomized Controlled Trial in Chile". *Value in Health*, 25(5), 767–775.
- 138 Jiménez-Molina, A. et al. (preprint). *A Pilot Randomized Controlled Trial of a Blended App-Supported Intervention to Promote Mental Health Help-Seeking in University Students at Risk of Suicide*.
- 139 Mortier, P. et al. (2025). "The associations of childhood adversities and mental disorders with suicidal thoughts and behaviors: Results from the World Mental Health International College Student Initiative". *Psychiatry Research*, 350.
- 140 Bruffaerts, R. et al. (2019). "Lifetime and 12-month treatment for mental disorders and suicidal thoughts and behaviors among first year college students". *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 28(2), 1764.

5. Cinco recomendaciones para acelerar la política pública en salud

- a. **Integrar la economía del comportamiento en el ciclo de políticas de salud:** Crear una unidad de ciencias del comportamiento en salud en Chile, siguiendo el modelo del *Behavioural Insights Team* (BIT), de Reino Unido.
- b. **Priorizar rediseños de bajo costo sobre la creación de nuevos programas:** Desarrollar auditorías de los principales programas preventivos y de manejo de enfermedades crónicas, rediseñando procesos y comunicaciones con simplicidad, antes de comprometer inversiones mayores.
- c. **Fortalecer la integración de recordatorios inteligentes y personalizados:** Diseñar intervenciones digitales con recordatorios secuenciales y personalizados, activados en ventanas críticas.
- d. **Institucionalizar la validación empírica y la adaptación cultural de los programas:** Fomentar y financiar ECAs para evaluar la efectividad relativa de las arquitecturas de decisión.
- e. **Garantizar equidad, ética y transparencia en las arquitecturas de decisión:** Establecer principios éticos explícitos, como la Transparencia y la Proporcionalidad, para evitar manipulación y reproducir desigualdades, adaptando los mensajes a la diversidad cultural de la población.

6. Conclusión: un llamado pragmático a escalar lo que funciona

La falla en la “última milla” no se explica solo por la falta de recursos, sino por políticas diseñadas bajo el supuesto de un actor racional, que ignora los sesgos y las limitaciones reales de tiempo, atención y motivación. Superarla no requiere reformas masivas, sino ajustes inteligentes en los puntos de contacto con las personas, reorientando el diseño hacia el comportamiento efectivo. Para ello, conviene institucionalizar capacidades en ciencias del comportamiento (equipos especializados, estándares de evaluación) que permitan acelerar y escalar lo que ya funciona. Apostar por intervenciones conductuales pragmáticas y costo-efectivas puede reducir complicaciones evitables y alinear el sistema de salud con el ritmo de la vida real.

2. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN SOCIOSANITARIO DEL HOSPITAL ELOISA DÍAZ I. DE LA FLORIDA

Gonzalo Leiva Rojas

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I., La Florida

gonzalo.leiva@hospitallaflorida.cl

Maritza Ortega Palavecinos

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I., La Florida

maritza.ortega@hospitallaflorida.cl

Estefanía Vilches

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Chile

estefania.vilches@uchile.cl

Susana Quezada Labreaux,

International Consultant

squezada@vqcg.global

273

El egreso hospitalario diferido ocurre cuando un paciente con alta médica no puede dejar el hospital por razones no clínicas, como la falta de redes de apoyo¹³⁸, recursos comunitarios o cupos en residencias. Este fenómeno representa una crisis urgente en Chile: más de 800 adultos mayores se encuentran en esta situación, constituyendo aproximadamente el 70,8 % del total de pacientes con alta sin egreso en la red asistencial pública al 30 de junio de 2025¹³⁹.

Este problema evidencia una fragmentación estructural entre la atención clínica y la respuesta social. Al ignorar los Determinantes Sociales de la Salud (DSS)¹⁴⁰,

138 Revista Clínica Española. (s.f.). Retraso del alta hospitalaria por motivos no médicos. Recuperado el 4 de septiembre de 2024, de <https://www.revclinesp.es/es-retraso-del-alta-hospitalaria-por-articulo-S0014256512000367>

139 EMOL (2024, 3 de agosto). “Más de 800 adultos mayores con alta médica no pueden egresar de hospitales por falta de redes de apoyo”. *El Mercurio*.

140 Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). “Determinantes sociales de la salud”. <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-sociales-salud>

el sistema genera graves consecuencias: sobrecarga de camas hospitalarias, deterioro del bienestar de las personas y profundización de inequidades. Para los usuarios sociosanitarios —que enfrentan una doble dependencia clínica y social—, la única forma de garantizar una atención integral es brindando el cuidado sanitario y social de manera simultánea y coordinada.

En respuesta a este desafío, el Hospital Eloísa Díaz Insunza diseñó e implementó el Modelo de Atención Sociosanitaria. Este procedimiento constituye una innovación central al establecer un circuito formal, activado desde la urgencia, que permite la detección precoz y la gestión oportuna de redes para asegurar un egreso seguro. Además, el Modelo es potenciado por el Índice Multidimensional de Efectividad (IME), una herramienta que asegura el monitoreo continuo, genera alertas tempranas y fortalece la capacidad institucional de evaluación basada en datos.

En este contexto, el Hospital Eloísa Díaz instaló un Procedimiento de Atención Sociosanitario como innovación pionera en la red pública. Este procedimiento constituye un circuito estandarizado que articula la gestión clínica y social desde el ingreso en urgencias, permitiendo identificar tempranamente al usuario sociosanitario, planificar intervenciones conjuntas y asegurar continuidad de cuidados mediante instrumentos validados (CUDYR y SCORE SOCIAL) y registros integrados en la ficha clínica. Los resultados se proyectan en dos horizontes estratégicos:

- Efectividad hospitalaria, al reducir hospitalizaciones prolongadas innecesarias y optimizar la disponibilidad de camas.
- Equidad social y sanitaria, al garantizar continuidad, coordinación intersectorial y respuesta adecuada a determinantes sociales críticos.

De este modo, el procedimiento sociosanitario convierte un problema estructural de salud pública en una respuesta institucional concreta y replicable, que no solo alivia la presión hospitalaria, sino que también instala un nuevo estándar de atención sociosanitaria en el país.

Incorporación del Índice Multidimensional de Efectividad (IME)

En una segunda etapa, el hospital integró el Índice Multidimensional de Efectividad (IME), desarrollado junto a la Universidad de Chile (proyecto FONDEF ID17I10033). El IME no es un añadido externo, sino una innovación en sintonía con el procedimiento sociosanitario: actúa como un sistema de alerta temprana y monitoreo continuo, integrando variables para observar la efectividad real del modelo. Su arquitectura de análisis jerárquico permite generar alertas oportunas, fortalecer la toma de decisiones directivas y garantizar sostenibilidad en el

tiempo. Su valor radica en que no sustituye al modelo sociosanitario, sino que lo potencia a la organización, al:

- Proveer alertas tempranas y monitoreo continuo de su propia gestión.
- Asegurar trazabilidad de resultados y aprendizajes.
- Fortalecer la toma de decisiones directivas con evidencia validada.
- Facilitar la replicabilidad del modelo en otros hospitales.

El proceso de transferencia y apropiación incluyó co-creación institucional y capacitaciones, lo que aseguró pertinencia local por parte de los equipos hospitalarios.

La experiencia del Hospital Eloísa Díaz constituye mucho más que un procedimiento clínico: representa una innovación en política pública, al demostrar que la atención sociosanitaria puede institucionalizarse como parte estructural del sistema de salud. El Índice Multidimensional de Efectividad (IME), en su segunda etapa, se acopla en plena sintonía con este modelo, asegurando que la innovación no se limite a una práctica puntual, sino que adquiera carácter sostenible, evaluable y transferible, aportando evidencia empírica de alto valor para el diseño de futuras políticas nacionales.

Este caso demuestra que es viable y efectivo articular la gestión clínica y social desde la urgencia, reduciendo hospitalizaciones innecesarias y fortaleciendo la continuidad de cuidados. Al integrarse con el IME, el modelo no solo consolida una experiencia exitosa, sino que se transforma en una plataforma innovadora para enfrentar la condición sociosanitaria en Chile, con proyección de escalabilidad hacia otros hospitales y territorios.

No obstante, persisten desafíos estructurales críticos: la ausencia de una política nacional sociosanitaria, la débil coordinación intersectorial y la insuficiente red de cuidados de larga duración, particularmente en la atención de personas mayores y de población infanto-adolescente en crisis de salud mental. Estas brechas refuerzan la urgencia de que innovaciones como la del Hospital Eloísa Díaz y el IME sean reconocidas no solo como buenas prácticas locales, sino como insumos estratégicos para una agenda de transformación estructural del sistema sociosanitario en Chile.

3. ATENCIÓN PRIMARIA PREPARADA PARA LAS CRISIS SOCIOSANITARIAS: CÓMO RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS MAYORES

Alejandra Fuentes García

Escuela de Salud Pública, Universidad de Chile

alefuentes@uchile.cl

Paulina Osorio Parraguez

Departamento Antropología, Universidad de Chile

posorio@uchile.cl

Catalina Arteaga Aguirre

Departamento Sociología, Universidad de Chile

carteaga@uchile.cl

Juan Ilabaca Mendoza

Escuela de Salud Pública, Universidad de Chile

juan.ilabaca@uchile.cl

Ignacia Navarrete Luco

Estudiante Doctorado en Antropología y
Comunicación, Universitat Rovira i Virgili

ignavlu@gmail.com,

María Gracia Salamanca García

Escuela de Medicina, Universidad de Chile

maria.salamanca@ug.uchile.cl

Constanza Biscarra Mc-Naughton

Estudiante Doctorado en Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

constanza.biscarra@gmail.com

Las personas mayores son un grupo altamente vulnerable ante los desafíos del cambio climático y los desastres socionaturales que gatillan crisis sociosanitarias. Esta situación de vulnerabilidad se agudiza en nuestro país producto del entrecruce entre una acelerada transición demográfica hacia el envejecimiento poblacional junto a las características de un país propenso a fenómenos socionaturales.

Chile ha experimentado un acelerado envejecimiento poblacional a partir de mediados del siglo XX, ubicándose entre los países más envejecidos de América Latina y en etapa avanzada de transición demográfica¹⁴¹. La proporción de personas de 60 y más años aumentó de 6 % a 8 % entre 1950 y el 2000; y se registra en 19,8 % en el último censo poblacional¹⁴² en tanto que la esperanza de vida en el mismo período aumentó de 52 a 70 años y al 2024 ha superado los 81 años¹⁴³. Se estima que para 2050 la esperanza de vida al nacer sea en promedio de 85,4 años, y que el grupo poblacional de personas de 60 y más años constituya el 32 % del total de la población del país (estimaciones y proyecciones 1992-2050, en base censo 2017)¹⁴⁴. El grupo etario de personas mayores de 60 años es heterogéneo y presenta una mayor vulnerabilidad social en relación con el resto de la población. Esta vulnerabilidad está determinada —entre otras— por la insuficiente respuesta del sistema de seguridad social, así como por las condiciones socioeconómicas de vida y un mayor aislamiento social¹⁴⁵.

Chile se localiza en un territorio geográfico marcado por sus características climática, hidrológica y geotectónica, que lo hacen susceptible de ser afectado por distintos tipos de eventos de carácter natural y/o antrópicos que producen crisis sociosanitarias. Más aún, el país cumple siete de los nueve criterios de vulnerabilidad climática establecidos por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (áreas costeras de baja altura, zonas áridas y semiáridas, deterioro forestal, susceptibilidad a desastres naturales, áreas urbanas contaminadas, ecosistemas montañosos y zonas propensas a la sequía y desertificación)¹⁴⁶. Esta alta vulnerabilidad de nuestro país a situaciones de emergencias y desastres acentuados por el cambio climático tensiona al sistema de salud para responder oportunamente ante la emergencia¹⁴⁷.

-
- 141 Huenchuan, S. (Ed.). (2018). *Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Perspectiva regional y de derechos humanos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44141>
- 142 Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2024). *Resultados Censo de Población y Vivienda 2024*. Santiago, Chile.
- 143 Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2024). *Resultados Censo de Población y Vivienda 2024*. Santiago, Chile.
- 144 INE. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>.
- 145 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Vulnerabilidades sociodemográficas de las personas mayores frente al COVID-19. CEPAL.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESO) (2017). *Informe de desarrollo social 2017*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- 146 Galilea, S. (2019). *Cambio Climático y Desastres Socio-Naturales*. Facultad de Gobierno, Universidad de Chile.
- 147 Ministerio de Salud (2011). *Estrategia Nacional de Salud para el cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de la Década 2011-2020*. Santiago, Chile

Dado este escenario se requiere incorporar la perspectiva del envejecimiento en la respuesta de los diversos sistemas institucionales para proteger a este grupo social, que es uno de los más vulnerables frente a los desafíos del cambio climático y los desastres naturales. Entre los sistemas institucionales, el sector salud —y en particular la atención primaria de salud (APS) — reviste especial relevancia, tanto por su rol clave en la preparación y respuesta ante emergencias de diverso origen¹⁴⁸, como por ser el principal vínculo entre el sistema de salud y la comunidad. Además, la mayoría de las personas mayores en Chile son usuarias habituales de la APS, representando aproximadamente el 21,0 % del total de usuarios inscritos en el sistema público de salud¹⁴⁹. La APS, como puerta de entrada al sistema de salud, opera en nuestro país bajo un modelo de atención integral, territorializado y centrado en las personas, lo que la posiciona estratégicamente para responder de manera oportuna y pertinente a las necesidades de dicha población en contextos de crisis¹⁵⁰.

Este documento tiene como objetivo entregar recomendaciones para fortalecer la capacidad de preparación y respuesta del sistema de atención primaria de salud frente a las necesidades de las personas mayores en contextos de crisis sociosanitarias.

El documento adopta un enfoque territorial y participativo, basado en una lógica inductiva y *bottom-up*, que recoge aprendizajes emergentes de experiencias desarrolladas por equipos de salud y comunidades locales. Además, propone una estrategia concreta para transferir estas recomendaciones al sistema de salud, mediante un dispositivo de tecnología social diseñado específicamente para este propósito en el ámbito de lo público.

Este *policy brief* aporta valor público al proponer una herramienta innovadora y pertinente para orientar la respuesta sanitaria desde la atención primaria, integrando las necesidades particulares de las personas mayores. Se alinea con los principios y valores de Promoción y Protección a los Derechos Humanos de las Personas Mayores (OEA, 2015), el reconocimiento de los cuidados como motor

148 Giovanella, L. et al. (2021). “¿Es la atención primaria de salud integral parte de la respuesta a la pandemia de COVID-19 en Latinoamérica?”. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00310>

149 FONASA (2024). “Población inscrita en APS”. <https://public.tableau.com/views/ReportelInscritosCentrosAPS/ReporteAPS>?

150 MINSAL (2013). “Orientaciones para la implementación del modelo de atención integral de salud familiar y comunitaria. Dirigido a equipos de salud”. <https://www.araucaniasur.cl/wp-content/uploads/2019/05/Orientaciones-para-la-implementacion-del-modelo-de-atencion-integral-de-salud-Familiar-y-comunitaria.pdf>.

fundamental para sostener y reproducir la vida diaria de familias y comunidades¹⁵¹ y la equidad como un enfoque prioritario del trabajo desde el sistema de salud¹⁵².

151 PNUD, CEPAL, ONU Mujeres, y OIT (2022). “Los Cuidados Comunitarios en América Latina y el Caribe: Una aproximación a los cuidados en los territorios”. https://lac.unwom-en.org/sites/default/files/2022-11/Cuidados_Comunitarios_09112022.pdf

152 Sen, A. (2002). “¿Por qué la equidad en salud?”. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 11(5-6), 302-309.

4. INNOVANDO LA ENTREGA DE INFORMACIÓN DE SALUD A MUJERES MIGRANTES EN CHILE

Caterine Galaz V.

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile.

cgalazvalderrama@uchile.cl

Mauricio Cerdá Villablanca

Instituto de Ciencias Biomédicas, Universidad de Chile

mauricio.cerdá@uchile.cl

Silvana Castillo Parra

Facultad de Medicina, Universidad de Chile

scastillop@uchile.cl

Paul Délano Reyes

Hospital Clínico, Universidad de Chile

pdelano@hcuch.cl

Catalina Gutiérrez Ramírez

Doctoranda Data Sciences, Universidad Adolfo Ibáñez

catalinagutierrez@ug.uchile.cl

Fabián Issi Oviedo

Estudiante Ingeniería civil en Computación, Universidad de Chile

fabian.issi@ug.uchile.cl

Sofía Bravo Miranda

Estudiante Diseño Gráfico, Universidad de Chile,

sofia.bravo.miranda@ug.uchile.cl

1. Introducción

Dentro de las estrategias nacionales de salud para los objetivos sanitarios 2030, se considera el desarrollo de sistemas de información de salud sostenibles, que atiendan las necesidades específicas de la población y mejorar la calidad de la atención una perspectiva de derechos, el trato digno y la perspectiva intercultural y de género en los diversos dispositivos de salud. Es importante considerar que en el diagnóstico de dicha estrategia se reconoce la desigualdad

en el acceso y la oportunidad y calidad de atención de diversos grupos sociales ante las diferencias sociales y económicas que predominan en nuestro país, como actualmente son las mujeres migrantes.

Desde el Ministerio de Salud y el Servicio Nacional de Migraciones si bien se reconoce el propósito de atender algunas necesidades de información, aún se requiere más focalización en las necesidades del colectivo femenino extranjero, en cuanto a las especificidades de salud requeridas. Existen algunos avances a nivel de política pública para favorecer el acceso y la buena entrega de información de la población migrante, pero siguen persistiendo debilidades como la falta de información adaptada a diferencias culturales, deficiencias en los canales de información y debilidades en la promoción de una calidad de la atención con una perspectiva intercultural, en especial hacia mujeres extranjeras. Esto resulta prioritario cuando hablamos de que, según el Servicio Nacional de Migraciones (SERMIG), el año 2025 residen en el país, 939.012 mujeres extranjeras, lo que corresponde al 48,9 % de la población migrante, sin considerar la población no regular. Por tanto, hacer accesible la información sobre los diversos dispositivos de salud y beneficios a los que tienen derecho, resulta crucial ante las desigualdades estructurales que vive este colectivo social. Es importante considerar que entenderemos la accesibilidad a la salud como las vías en que los servicios están disponibles y abiertos a las comunidades de sus territorios, considerando tanto la demanda como la oferta, según las características de sus múltiples beneficiarios/as¹⁵³.

Para incidir en mejorar los niveles de accesibilidad, en el proyecto I+D, de carácter interdisciplinario, titulado “Recursos digitales de información en salud para mejorar el alcance del Programa Apoya Mujer Migrante” (VID-Desafíos Públicos 2024), desarrollamos una estrategia para favorecer los objetivos de salud 2030, considerando la llegada a este sector específico de la población (mujeres migrantes). Esto implicó la mejora del alcance en la entrega de información generando un dispositivo digital, amigable e inteligente, que permitiera difundir información fidedigna de salud. A la vez, bajo la idea de promover la transversalización de un enfoque de humanización con una perspectiva de género e intercultural, también se consideró alcanzar con información a los equipos de salud que se relacionan constantemente con personas migrantes en servicios de salud.

153 Comes, Y. et al. (2007) “El concepto de accesibilidad: la perspectiva relacional entre población y servicios”. *Anuario de Investigaciones*, XIV, 201-209.

2. Dificultades en el acceso a información

A nivel internacional y nacional, existen estudios que muestran que las mujeres migrantes enfrentan diversos tipos de barreras en cuanto a la información de salud y el acceso a una atención de calidad¹⁵⁴. Tanto los resultados de nuestra investigación como otros estudios detectan problemáticas comunes: las dificultades para comprender el sistema de salud en el país de recepción y los derechos efectivos a los que se tiene acceso los/las migrantes; la falta de pertinencia sociocultural de algunos servicios de salud; la falta de información clara, disponible y oportuna sobre los niveles primario, secundario y terciario; y accesos diferenciados según el cruce de vectores como el género, el estatus migratorio y el tiempo de residencia. Asimismo, se detecta como dificultad la falta de traducción por la incomprensión del idioma, las diferencias de usos idiomáticos del español e incomprensión sobre los usos de una jerga profesional, falta de atención en aspectos de género más allá del ginecológico, y algunos casos de discriminación en la atención otras problemáticas¹⁵⁵. También se presentan obstáculos en el acceso de mujeres migrantes a servicios de salud familiar sobre todo derivadas de las diferencias entre los sistemas de salud de origen y destino de los/las migrantes, y las responsabilidades de cuidados que poseen las mujeres por los roles sociales de género¹⁵⁶. Una de las problemáticas recurrentes que se destaca como obstructor para la accesibilidad a los sistemas, es la difusión distorsionada de información sobre salud que se difunde entre redes, tanto interpersonales como digitales¹⁵⁷. Asimismo, otros estudios enfatizan que

-
- 154 Cabieses B, Bernales M y McIntyre A. (2017). *La migración internacional como determinante social de la salud en Chile: evidencia y propuestas para políticas públicas*. Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile.
- Carreño, A. et al. (2022). “Maternidad y salud mental de mujeres haitianas migrantes en Santiago de Chile: un estudio cualitativo”. *Revista Castalia*, 38, 79-97.
- 155 Obach A. et al. (2024) “Barriers and facilitators to access sexual and reproductive health services among young migrants in Tarapacá, Chile: a qualitative study”. *BMC Public Health*, 24(1), 386.
- Davidson, N. et al. (2022). “Access to preventive sexual and reproductive health care for women from refugee-like backgrounds: a systematic review”. *BMC Public Health*, 22.
- 156 Cabieses, B. y Astorga, S. (2022). “Brechas de acceso y de uso de servicios de salud en población migrante internacional y chilena según curso de vida”. En: Avaria, A. et. al. (Eds.). *Salud y migraciones: relevancia, consideraciones generales y desafíos para el Chile de hoy* (Págs. 45-68). RIL Editores.
- Carreño, A., Cabieses, B., Obach, A., y Gálvez, P. (2022). “Maternidad y salud mental de mujeres haitianas migrantes en Santiago de Chile: un estudio cualitativo”. *Revista Castalia*, 38, 79-97.
- Obach A. et al. (2024) “Barriers and facilitators to access sexual and reproductive health services among young migrants in Tarapacá, Chile: a qualitative study”. *BMC Public Health*. 24(1), 386.
- 157 Concha, N. y Mansilla, M (2017). “Pacientes ilegítimos: Acceso a la salud de los inmigrantes indocumentados en Chile”. *Salud Colectiva*, 13(3), 507-520. DOI: 10.18294/sc.2017.1110.

se mantienen algunos juicios negativos en parte del personal de salud hacia la población migrante lo que dificulta el acceso a la información¹⁵⁸.

3. Necesidades en información y propuesta

En una primera fase del proyecto se desarrolló un estudio aplicado con un enfoque mixto (cuanti-cualitativo). Se aplicaron dos encuestas —una a mujeres migrantes (150 personas), y otra a profesionales de servicios públicos que atienden a personas migrantes (78 participantes)— y, por otro lado, se desarrollaron dos grupos de discusión, uno con 25 mujeres migrantes residentes en la Región Metropolitana y, otra con 10 profesionales que atienden a personas migrantes a nivel nacional. Entre los resultados se destaca fuertemente la falta de comprensión del sistema de salud chileno y dificultades diversas para acceder a los distintos niveles de salud. Por ejemplo, un 44,4 % de las mujeres encuestadas declararon la difícil comprensión sobre el sistema de salud pública en Chile.

Por otro lado, un 50 % de las mujeres encuestadas consideraron que existía poco personal capacitado para otorgar información específica. En los grupos de discusión se detectaron incomprendiciones en los diagnósticos y prescripciones médicas, la falta de comprensión del lenguaje técnico especializado de profesionales y las diferencias culturales en los usos lingüísticos del español. Con respecto al uso de herramientas tecnológicas para acceder a la información de salud, las participantes señalaron que utilizan principalmente sus teléfonos celulares, web oficial y redes sociales (un 23,3 % y un 27,8 %, respectivamente). En tanto, en los grupos de discusión se destacó que la comunicación más directa es a través de WhatsApp y el correo electrónico para transmisión de información. Asimismo, en el grupo de discusión de profesionales se enfatizó que la entrega de información suele ser por vía analógica en encuentros presenciales.

Por tanto, ante la primacía de dispositivos de información sincrónicos y presenciales, nuestro proyecto desarrolló una herramienta tecnológica para incidir en estas brechas, sobre todo considerando que las mujeres migrantes utilizan telefonía digital y redes sociales. Para ello se generó una plataforma dinámica para inquietudes de salud de las mujeres, entregando información fidedigna, captada de otras plataformas existentes formales, a través de un sistema de recuperación de información con inteligencia artificial —a partir de una interfaz

158 Cea-Merino, P., Galaz, C. y Poblete, R. (2022). “Dinámicas de intervención hacia población inmigrante en territorios extremos. Aproximación desde los servicios de salud en la Región de Aysén”. En: Avaria, A. et.al. (Eds.), *Salud y migraciones: relevancia, consideraciones generales y desafíos para el Chile de hoy* (págs. 221-246). RIL Editores.

Galaz, C. et al. (2021). “Una mirada interseccional a las prácticas de salud en Aysén. Procesos de racialización en Chile”. *Quaderns de Psicología*, 23(3). DOI: doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1750

de lenguaje *chatbot* y un sistema de generación aumentada por recuperación (RAG)—. La web “Mujer Migrante Informada en Salud (MMI)”¹⁵⁹ con vínculos a Instagram y Facebook, no solo presenta las preguntas más usuales de mujeres migrantes y de personal de salud, sino también que puede captar con Inteligencia Artificial, nuevas preguntas y ser respondidas adecuadamente.

159 <https://mmisalud.uchile.cl/>

5. PERSPECTIVA TRANSDISCIPLINARIA Y ROL DE LA ODONTOGERIATRÍA EN EL PROPÓSITO PÚBLICO

Marcela Farias Vergara

Directora Extensión FOUCh

mfarias@odontologia.uchile.cl

Nataly Cajas Cajas

Directora Diplomado Odontogeriatría FOUCh

ncajas@odontologia.uchile.cl

Varinia Reyes Bórquez

Académica Diplomado Odontogeriatría FOUCh

variboryes@gmail.com

Macarena Miranda Viorklunds

Académica Diplomado Odontogeriatría FOUCh

mmiranda@odontologia.uchile.cl

Jesús Santorcuato Muñoz

Gestor de Transferencia y Tecnología FACSO UCh

jesus.santorcuato@uchile.cl

Desafíos en salud oral frente al envejecimiento poblacional en Chile

El envejecimiento es un proceso amplio y multidimensional, que impacta no solo a nivel individual sino también en el plano histórico-social. Desde la segunda mitad del siglo XX, la modernidad y los avances en salud y condiciones sociales han incrementado el número y la proporción de personas mayores de 65 años en Chile, alcanzando cifras proyectadas de un 26,4 % de la población para el 2050¹⁶⁰. Este fenómeno impone nuevos retos a nivel de salud pública y social debido al cambio demográfico y epidemiológico acelerado. Mientras que en Francia tuvieron que pasar 115 años para que la proporción de personas adultas mayores de 65 años pasará de un 7 % a un 14 %, en Chile se está viviendo este

160 Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050. <https://www.ine.cl>

cambio en menos de 27 años¹⁶¹, lo que implica un desafío de adaptación para las políticas, los sistemas de educación y atención sanitaria.

Dicho contexto plantea la urgencia de implementar políticas públicas robustas y adaptativas, pues la transformación demográfica y biotecnológica redefinen los modos de vida, por tanto, las oportunidades de establecer estilos individuales de vida saludable y las necesidades sociales y sanitarias. A nivel biológico, el envejecimiento se acompaña de un deterioro progresivo, multimorbilidad y mayor vulnerabilidad a las enfermedades¹⁶². Dentro de tales desafíos, la salud oral emerge como un aspecto especialmente crítico: las personas mayores chilenas reportan el mayor grado de deterioro bucodental, debido a la falta histórica de acceso a prevención y tratamiento oportuno. La alta prevalencia de caries cervicales, enfermedades periodontales, edentulismo y desdentamiento total es expresión de políticas históricamente centradas en la exodoncia, que ha sido el principal paradigma de solución, y no en la prevención ni en el enfoque integral¹⁶³. Ello ha producido desigualdades profundas en el acceso y en el estado de salud bucal, acentuadas por factores socioeconómicos¹⁶⁴.

Según la Encuesta Nacional de Salud 2016–2017¹⁶⁵, el 61,3 % de personas de 65 años o más reportó no haber asistido al dentista en el último año, y el 3,1 % nunca lo ha hecho. A ello se añade que el 57,2 % presentó caries cavitadas y el 65,8 % utilizaba prótesis removibles¹⁶⁶. La percepción de la salud oral es igualmente negativa: solo el 41,2 % considera buena o muy buena su salud bucal, mientras que el 22,6 % la evalúa como mala o muy mala. La dentición no funcional, que corresponde a la presencia de 21 o más dientes en boca, sin contar prótesis, que permite a las personas desempeñar funciones como el habla y la masticación sin necesidad de prótesis dentales¹⁶⁷, alcanza al 81,7 % de la muestra. Esta situación afecta de forma directa la calidad de vida, las oportunidades de socialización y la salud general. El impacto de la mala salud oral excede lo local: existe una relación estrecha con enfermedades sistémicas como cardiopatías, diabetes, afecciones respiratorias, depresión y enfermedades

161 Pérez, V. y Sierra, F. (2009). “Biología del envejecimiento”. *Revista Médica de Chile*, 137, 296-302.

162 Organización Mundial de la Salud (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*.

163 Organización Mundial de la Salud (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*.

164 Organización Mundial de la Salud (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud* (CIF).

165 Ministerio de Salud (2018a). *Encuesta Nacional de Salud 2016–2017: Departamento de Epidemiología*. División de Planificación Sanitaria, Subsecretaría de Salud Pública.

166 Ministerio de Salud (2018a). *Encuesta Nacional de Salud 2016–2017: Departamento de Epidemiología*. División de Planificación Sanitaria, Subsecretaría de Salud Pública.

167 Monroy Ramírez, F. A. y Méndez Castilla, R. M. (2018). “Funciones de la dentadura natural: Importancia clínica”. *Revista Mexicana de Odontología*, 4(2), 180-187.

reumáticas¹⁶⁸. El envejecimiento y la pérdida de dientes aumentan el riesgo de alteraciones deglutorias y de condiciones graves como neumonía por aspiración, particularmente en personas mayores con enfermedades neurodegenerativas o dependencia¹⁶⁹. Además, la pérdida de la función masticatoria influye en la cognición, la nutrición y la aparición de síndromes geriátricos como el *delirium*, asociado a hospitalizaciones y mortalidad elevada¹⁷⁰. Por lo anterior, el desdentamiento total va mucho más allá de una mera alteración anatómica, ya que según la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF) de la Organización Mundial de la Salud, esta condición implica una deficiencia orgánica al perderse la estructura del sistema estomatognático, evoluciona en discapacidad al limitar funciones esenciales como la masticación y el habla, y puede culminar en una minusvalía cuando esta situación restringe la participación social y afecta la autoestima e integración del individuo¹⁷¹.

En definitiva, estamos en Chile en un panorama que representa una acumulación histórica de desigualdades, ausencia de modelos interdisciplinarios, escasa prevención y limitada formación de especialistas en odontogeriatría, a pesar de que la especialidad fue solo reconocida oficialmente en Chile en agosto de 2024. Todo ello, configura una brecha de largo aliento en la capacidad del país para ofrecer respuestas adecuadas y equitativas a las necesidades actuales y futuras de las personas mayores.

En los últimos años, la acumulación de investigaciones y evidencia en Chile y el mundo ha demostrado el profundo impacto de la salud oral en la calidad de vida, la autonomía y el bienestar de las personas mayores. El abordaje integral de la vejez desde la odontogeriatría permite reconocer la convergencia de factores biomédicos, psicosociales y funcionales, y propone innovaciones sustentadas en la evidencia científica reciente.

-
- 168 Scully, C. & Ettinger, R. (2007). "The influence of systemic diseases on oral". *Journal of the American Dental Association*, 138, 7-14.
- 169 Campos, C. et al. (2012). *Presencia de presbifagia en adultos mayores institucionalizados y su relación con la calidad de vida* [Tesis de licenciatura. Universidad de Chile, Facultad de Medicina, Escuela de Fonoaudiología].
- 170 Kikutani, T. et al. (2012). "Tooth loss as risk factor for foreign-body asphyxiation in nursing-home patients". *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 54(3), 431-435.
- 170 De Cicco, V. et al. (2016). "Oral implant-prostheses: New teeth for a brighter brain". *PLoS One*, 11(2). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148715>
- 170 Carrasco, M. et al. (2005). "Delirium in Chilean elderly inpatients: An overlooked problem". *Revista Médica de Chile*, 133, 1449–1454.
- 170 Inouye, S., Westendorp, R., & Saczynski, J. (2014). "Delirium in elderly people". *The Lancet*, 383, 911–922.
- 170 Hidalgo, J. (2015). "¿Por qué son necesarias unidades geriátricas de agudos en el sistema de salud chileno?". *Revista Hospital Clínico Universidad de Chile*, 26, 306-313.
- 171 Organización Mundial de la Salud (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*.

Diversos estudios han relacionado la salud oral con la multimorbilidad y las enfermedades crónicas más prevalentes en personas mayores, como la hipertensión, diabetes y osteoporosis¹⁷². Asimismo, la mala salud bucal se observa como un factor de riesgo en común con enfermedades sistémicas, constituyéndose en una ventana de oportunidad para diagnósticos tempranos y tratamientos preventivos¹⁷³. La reducción del flujo salival y la pérdida dentaria, agravada por tratamientos sistémicos, incrementan la gravedad de los cuadros periodontales y las infecciones recurrentes, afectando incluso aspectos como la percepción sensorial y el gusto. Se ha evidenciado que la masticación tiene impacto positivo en la velocidad de procesamiento cognitivo, atención, inteligencia y prevención de la degradación cerebral, subrayando la importancia de preservar la función oral en la vejez¹⁷⁴. Adicionalmente, la Encuesta de Discapacidad y Dependencia ENDIDE 2022 revela que el 22,2% de las personas mayores de 60 años en Chile presenta algún grado de dependencia, cifra que aumenta con la edad y abarca 8% con dependencia severa, 8,7% con moderada y 5,5% con leve¹⁷⁵.

La investigación ha identificado además vínculos entre salud oral y síndromes geriátricos, como el *delirium* y la fragilidad, donde la intervención oportuna en equipo interdisciplinario puede reducir riesgos asociados a dolor, malnutrición y hospitalización prolongada¹⁷⁶. Los tratamientos odontológicos centrados en restaurar la función, junto con la evaluación cognitiva y funcional, agregan valor al sistema público e institucional. La literatura y la experiencia nacional resaltan la importancia de incorporar la Valoración Geriátrica Integral desde el Examen de Medicina Preventiva del Adulto Mayor (EMPAM) y la atención hospitalaria, en línea con los desafíos epidemiológicos actuales¹⁷⁷.

La no acción o el ritmo lento de innovación y formación de especialistas en odontogeriatría tendrá consecuencias directas: un agravamiento de la morbilidad, deterioro acelerado de la autonomía, sobrecarga de familias y cuidadores, e incremento de los costos sanitarios y sociales. Por el contrario, la producción

172 Organización Mundial de la Salud (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*.

173 Scully, C., & Ettinger, R. (2007). "The influence of systemic diseases on oral". *Journal of the American Dental Association*, 138, 7–14.

Jiménez, M., Hernández, J. y Jacinto, L. (2011). "Envejecimiento y cavidad oral: Un proceso irreversible pero manejable". *Revista Asociación Autónoma Personal Académico UNAM*, 3(4), 287–290.

174 De Cicco, V., Barresi, M., Tramonti, M., Cataldo, E., Parisi, V. & Manzoni, D. (2016). "Oral implant-prostheses: New teeth for a brighter brain". *PLoS One*, 11(2). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148715>.

175 Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022). *Encuesta de Discapacidad y Dependencia (ENDIDE) 2022*.

176 Ministerio de Salud (2008). *Gestor de caso del adulto mayor en riesgo de dependencia*.

177 Ministerio de Salud (2018b). *Orientación técnica de atención integral para personas mayores frágiles en unidades geriátricas de agudos (UGA)*.

científica y la generación de programas de especialización aportan a la equidad y la pertinencia social, y proponen modelos que integran la prevención, la atención domiciliaria, la interdisciplinariedad y el enfoque comunitario, alineados con la Estrategia Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios y el Plan Nacional de Salud Bucal 2021–2030¹⁷⁸, así como la Década del Envejecimiento Saludable¹⁷⁹.

Recomendaciones e Innovación en Salud Oral de Personas Mayores

La articulación de equipos interdisciplinarios y transdisciplinarios sigue siendo insuficiente, persistiendo modelos de atención fragmentados y de enfoque en la práctica aún biomédico. Es fundamental fortalecer la labor comunitaria, la extensión universitaria y la investigación aplicada, integrando a los especialistas en odontogeriatría en equipos mixtos de atención integral en los centros de atención primaria, hospitales, comunidades, domicilios y Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), dando preferencia a las personas mayores en situación de mayor vulnerabilidad y complejidad sociosanitaria¹⁸⁰.

Se debe impulsar la adecuación del sistema sanitario y la red asistencial para permitir una atención personalizada e inclusiva, basada en una perspectiva biopsicosocial y en los determinantes sociales de la salud oral. Ello facilitará una gestión activa y corresponsable sobre el proceso de envejecimiento. La sistematización de prácticas colaborativas en todas las instancias de formación, extensión y vinculación con el medio asegurará la generación de especialistas capaces de actuar con excelencia clínica, sentido social y enfoque ético¹⁸¹.

La integración transdisciplinaria entre salud, educación, ciencias sociales, y otras disciplinas y comunidades de personas mayores es hoy una condición esencial

178 Ministerio de Salud (2021). *Plan Nacional de Salud Bucal 2021–2030*.

Ministerio de Salud (2022). *Estrategia Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2030*.

179 Organización Mundial de la Salud (2020). *Década de Envejecimiento Saludable 2020–2030*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/publications/m/item/decade-of-healthy-ageing>.

180 Servicio Nacional del Adulto Mayor (2013). *Catastro de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*.

Servicio Nacional del Adulto Mayor (2016). *Estándares de calidad para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*.

Ministerio de Salud (2018c). *Orientaciones para la atención odontológica domiciliaria*. Katsoulis, J. et al. (2012). “Oral and general health status in patients treated in a dental consultation clinic of a geriatric ward in Bern, Switzerland”. *Gerodontology*, 29, 602–610.

181 Red Transdisciplinaria sobre Envejecimiento, Universidad de Chile. (2014). *Documento marco para el abordaje transdisciplinario al envejecimiento en Chile: Por un envejecimiento saludable en el Chile del siglo XXI*.

Ministerio de Salud (2022). *Estrategia Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2030*.

para diseñar y ejecutar políticas públicas que tomen el cuidado como eje frente al acelerado envejecimiento poblacional. Este enfoque responde a la reciente Opinión Consultiva de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, que sostiene: “El cuidado constituye una necesidad básica, ineludible y universal, y su reconocimiento es un paso esencial para preservar el bienestar de las personas y el funcionamiento de la sociedad”, sustentado en tres dimensiones fundamentales: el derecho a ser cuidado, el derecho a cuidar y el derecho al autocuidado. En consecuencia, toda política pública moderna debe orientarse a garantizar, de forma progresiva, estas tres dimensiones¹⁸².

En consecuencia, resulta fundamental crear y fortalecer la profesionalización en áreas emergentes como la odontogeriatría, donde la convergencia entre la labor social, política y clínica se articula con los derechos al cuidado, promoviendo la dignidad, autonomía y participación activa de las personas mayores. Los equipos de salud oral especializados en este ámbito deben integrarse en dinámicas intersectoriales y comunitarias, trabajando junto a profesionales de diversas disciplinas para impulsar prácticas que refuercen la corresponsabilidad social en el cuidado y fomenten una participación ciudadana basada en los principios de derechos humanos y equidad. Recomendamos la creación de un Diplomado en Odontogeriatría Comunitaria articulado con la Especialidad de Odontogeriatría, lo que incrementará significativamente el capital profesional del país y favorecerá la implementación pertinente de políticas públicas orientadas a personas mayores. Se plantea como meta priorizar la incorporación sistemática de profesionales egresados de estos diplomados en los sistemas de Atención Primaria de Salud, fomentando asimismo la articulación estructurada entre profesionales con formación avanzada y especialistas en odontogeriatría. De esta manera, recomendamos establecer como objetivo que, a partir del primer año de implementación de esta estrategia, al menos un 10 % adicional de los CESFAM en Chile cuente anualmente con profesionales titulados en odontogeriatría comunitaria, con la aspiración de que en cinco años más del 50 % de los centros de atención primaria integren en sus equipos a estos especialistas, promoviendo así un cambio estructural, sostenible y más equitativo en la atención odontológica dirigida a las personas mayores.

Complementariamente, recomendamos la incorporación progresiva de especialistas en odontogeriatría en al menos el 30 % de las Unidades Geriátricas Agudas (UGA) hospitalarias en los primeros tres años, avanzando hacia una cobertura total en un horizonte de seis años, de acuerdo a las capacidades de formación nacional. Paralelamente, se recomienda fomentar la co-creación de modelos de atención odontogeriatrística comunitaria situados, construidos en

182 Corte Interamericana de Derechos Humanos (2025). *Opinión Consultiva OC-29/2025: Alcances del derecho al cuidado como derecho humano autónomo*.

diálogo activo con las comunidades locales, y promover la implementación de atención odontogeriatrífica domiciliaria liderada por especialistas en los territorios, estableciendo como objetivo que cada Servicio de Salud desarrolle al menos un piloto funcional de atención domiciliaria odontogeriatrífica coordinado con la red hospitalaria y comunitaria, en un plazo de cinco años. Estas estrategias permitirán fortalecer la continuidad de cuidados y asegurar un acceso equitativo y pertinente a la salud bucal de las personas mayores en todos los niveles de la red asistencial.

La interacción con organizaciones sociales constituye un pilar fundamental para materializar estos principios en el ámbito local, considerando la actual normativa chilena que regula su labor y la nueva reglamentación sobre participación ciudadana, destacada en la reforma y fortalecimiento de la Ley N° 20.500 en 2024. Dichas disposiciones reconocen la protección de los dirigentes sociales en el ejercicio de sus funciones¹⁸³ y la necesidad de generar mecanismos efectivos para la consulta y deliberación incidente de la ciudadanía en políticas públicas. La participación de estos actores permite identificar necesidades contextualizadas, dinamizar la gestión de redes y facilitar la co-construcción de estrategias sanitarias y sociales pertinentes. Como meta inicial práctica, recomendamos abordar un primer año con la implementación de campañas integrales de promoción de la salud y prevención de enfermedades con ejes claves en la participación ciudadana y fomento situado de modos de vida saludables en contexto general y bucal, en colaboración directa con el 1% de los clubes de personas mayores del país, lo que equivale a aproximadamente 130 organizaciones y alrededor de 2.600 beneficiarios directos. Este enfoque permite un pilotaje enfocado y evaluable, sobre el cual proyectar incrementos anuales progresivos del 2-3 % en la cobertura total, apoyados en la participación ciudadana y el trabajo coordinado con las federaciones y redes comunales, asegurando así una expansión escalable del impacto y del alcance en los años siguientes.

Desde esta perspectiva, el rol del especialista en odontogeriatría debe superar la tradicional función asistencial, incorporando de manera sistemática y sistemática prácticas que fomenten la participación ciudadana y el liderazgo comunitario orientado a modos de vida saludables y adaptados a las realidades locales. Ello implica, por una parte, articularse activamente con organizaciones comunitarias y dirigentes sociales protegidos por la normativa vigente, y por otra, impulsar procesos de formación y sensibilización en derechos del cuidado como motor de autonomía y bienestar integral en la vejez. Esta labor debe cimentarse en un enfoque de trabajo conjunto con comunidades, potenciando la gestión

¹⁸³ Congreso Nacional de Chile (2024). "Modificación Ley N° 19.418, art. 12 bis (Protección de dirigentes sociales)". *Diario Oficial de la República de Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>

territorial participativa y la generación de políticas de cuidado integrales, inclusivas y culturalmente pertinentes.

Recomendamos la incorporación de un tamizaje bucal al Examen de Medicina Preventiva del Adulto Mayor (EMPAM) constituye una herramienta esencial para la detección temprana y la vigilancia de enfermedades bucales en la población adulta mayor, ya que facilita la derivación oportuna y la planificación de intervenciones preventivas y asistenciales integrales. Proponemos desarrollar un instrumento de tamizaje bucal de fácil aplicación, diseñado específicamente para ser implementado por Técnicos en Enfermería (TENS) y Técnicos en Odontología (TONS), garantizando su adecuado uso a través de la capacitación realizada por especialistas en odontogeriatría, maximizando así su efectividad y alcance en atención primaria de salud.

Recomendamos en esta estrategia incorporar el desdentamiento total como una crisis no normativa dentro del Modelo de Atención de Salud Familiar (MASF) (Ministerio de Salud, 2013). Lo que transforma un problema silencioso y normalizado en una prioridad de salud pública, permitirá visibilizar su verdadero impacto como evento biopsicosocial crítico en la vida de las personas mayores. Esta perspectiva activa la necesidad de protocolos de intervención adecuados, facilitando que los equipos de salud familiar apliquen principios fundamentales de manejo de crisis, por un lado, la detección precoz y contención emocional, por otro, la evaluación integral médica, odontológica, nutricional, psicológica, junto con la derivación oportuna a rehabilitación protésica. Además, alinea la práctica clínica con el principio de integralidad, mediante el trabajo multidisciplinario encarnando así el enfoque biopsicosocial del sistema.

En este contexto, la innovación con propósito público fundamental radica en articular los saberes clínicos y epidemiológicos, trascendiendo el modelo tradicional y promoviendo el desarrollo de una epidemiología crítica y reflexiva. Se propone avanzar más allá de la interdisciplinariedad, hacia modelos de gestión para la salud de personas mayores basados en la transdisciplinariedad: Enfoques que integren de manera orgánica la cuestión social, comunitaria y sanitaria en una estrategia odontogeriatrística integral, capaz de dialogar de manera permanente con la evidencia científica y con las comunidades, para responder eficazmente al mandato social de equidad e inclusión social.

VII. EDUCACIÓN

La educación constituye un espacio central para la equidad, la innovación y la cohesión democrática, desempeñando un papel clave en la formación de capital humano, el desarrollo social y la movilidad intergeneracional. Sin embargo, la brecha entre el sistema educativo y las necesidades sociales y tecnológicas del siglo XXI continúa ampliándose, evidenciando la distancia entre la oferta educativa, las demandas laborales emergentes y los desafíos ambientales y digitales que enfrentan los territorios. La educación no solo es un medio para transmitir conocimientos, sino también un instrumento de transformación social, capaz de reducir desigualdades y fortalecer la participación activa de la ciudadanía en la construcción de sociedades más justas y resilientes.

A pesar de los avances en cobertura y acceso, persisten rigideces institucionales, desigualdad de oportunidades y una débil conexión entre educación, investigación y productividad. Esta disociación dificulta la formación de capital humano pertinente y la integración de competencias transversales necesarias para los contextos contemporáneos. La digitalización y la incorporación acelerada de nuevas tecnologías avanzan, en muchos casos, sin una reflexión pedagógica profunda, lo que limita el impacto de la innovación educativa y puede reproducir desigualdades preexistentes. A su vez, la desconexión entre políticas educativas, gestión institucional y práctica pedagógica obstaculiza la consolidación de modelos de aprendizaje inclusivos, adaptativos y significativos.

La línea de innovación “Educación” del CLIPP aborda estos desafíos integrando análisis de políticas, pedagogías emergentes y tecnologías del aprendizaje para promover una innovación educativa con propósito público. Su objetivo es fortalecer la educación continua, el aprendizaje significativo y la evaluación integral de competencias, articulando la formación académica con las demandas del trabajo, la investigación y la sociedad. La línea articula experiencias de innovación pedagógica, desarrollo institucional y gestión colaborativa, considerando las relaciones entre escuelas, universidades, comunidades educativas y organismos públicos, con el fin de generar modelos de experimentación contextualizados y replicables.

Un eje central del trabajo de esta línea es el estudio de ecosistemas de innovación educativa, entendidos como redes que conectan investigación, práctica profesional y participación comunitaria. A través de ellos, se promueve la

creación de espacios de colaboración entre docentes, estudiantes, autoridades y organizaciones sociales. Iniciativas como Meso Innova y los laboratorios de experimentación pedagógica impulsados por la Universidad de Chile ilustran cómo es posible fortalecer capacidades intermedias de gestión, fomentar la experimentación institucional y generar aprendizajes compartidos. Este enfoque asume que la transformación educativa requiere no solo rediseñar contenidos y metodologías, sino también redefinir los modos de gobernanza, coordinación y evaluación institucional, promoviendo culturas organizacionales orientadas al aprendizaje permanente y la equidad.

La línea de Educación aspira, entonces, a articular evidencia que permita innovar y fortalecer la cultura del aprendizaje a lo largo de la vida, promoviendo equidad, calidad y pertinencia en todos los niveles educativos. Desde una perspectiva intersectorial, la línea articula educación, ciencia y trabajo, desarrollando competencias para enfrentar los desafíos de la digitalización, la sostenibilidad ambiental y la innovación social. Asimismo, impulsa la creación de redes regionales e internacionales de investigación educativa que favorezcan la transferencia de conocimiento y la colaboración transdisciplinaria, ampliando el impacto y la sostenibilidad de las estrategias de innovación.

En la presente sección se desarrollan cinco ideas valiosas que expresan esta orientación y ejemplifican el potencial de innovación de la línea. **“Liderazgo en educación parvularia: coordinadoras de ciclo y directoras frente a la escularización del nivel”** examina los desafíos de liderazgo pedagógico y gestión en la primera infancia, proponiendo modelos de gobernanza educativa que fortalecen la autonomía institucional y la calidad del aprendizaje. **“Ecosistema para la experimentalidad: cruzar la calle hacia alianzas que cultivan futuro en la educación pública”** aborda la creación de alianzas entre universidad, escuelas y comunidades, demostrando cómo la experimentación compartida puede impulsar innovación sistémica en la educación pública. **“Meso Innova: impulsando la innovación sistémica desde el nivel intermedio local”** plantea un modelo pionero de gestión educativa intermedia, orientado a la articulación de capacidades territoriales y redes de aprendizaje colaborativo. **“Desarrollo profesional docente en Chile: desafíos y propuestas para un sistema articulado y sostenible”** ofrece un marco para fortalecer la formación y trayectoria docente, integrando investigación, práctica y evaluación institucional. Finalmente, **“Creación del primer título profesional de especialista en psicología jurídica en Chile”** muestra cómo la innovación curricular puede responder a nuevas demandas sociales, generando especialización profesional con impacto público.

1. ECOSISTEMA PARA LA EXPERIMENTALIDAD: CRUZAR LA CALLE HACIA ALIANZAS QUE CULTIVAN FUTURO EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Natalia Albornoz Muñoz

Profesional Iniciativa Escuela Centro Experimental Carén
Programa Transversal de Educación, Universidad de Chile

natalbmu@uchile.cl

Elize Cárcamo Solar

Profesional Iniciativa Escuela Centro Experimental Carén
Programa Transversal de Educación, Universidad de Chile

elize.carcamo@uchile.cl

Cristina Arenas Mejía

Directora Ejecutiva Programa Transversal de Educación

Universidad de Chile.

crisarenasm@uchile.cl

Pilar Diez Yensen

Encargada de Estudios, Servicio Local
de Educación Pública de Barrancas

pilar.diez@slepb.cl

297

Esta contribución sintetiza los pasos dados durante 2024 y 2025 por la Universidad de Chile, el Servicio Local de Educación Pública Barrancas y la comunidad del Liceo Centro Experimental Pudahuel Carén, y tiene como propósito presentar un modo de vinculación y alianza interinstitucional para la experimentalidad educativa. Esta alianza, inicialmente liderada por la Universidad de Chile, se sustenta en sus lineamientos de extensión y vinculación que establecen compromiso y pertinencia pública, integralidad, excelencia, inclusión bidireccional, transversalidad y participación. Dichos lineamientos, junto con la vocación pública universitaria, se expresan tanto en la Política de Educación y Formación de Profesores (2018)¹⁸⁴, orientada a fortalecer la educación pública del país, como en el Modelo Educativo (2021), que promueve el fortalecimiento de la educación pública y el aporte al bienestar social.

184 Política Universitaria de Educación y Formación de Profesores.

Particularmente, la alianza interinstitucional descrita emerge como parte de la Iniciativa Escuela-Centro Experimental Carén (ECEC) cuyo mandato es “Contribuir al país y a su proceso de cambios con un espacio educativo de experimentación e investigación pedagógica en los valores laicos y tradición democrática de la Universidad de Chile”. Desde sus inicios en 2021, la Iniciativa ECEC establece un trabajo territorial que implica “cruzar la calle” hacia la vereda de los actores sociales y educativos, lo que se materializa en un convenio de colaboración firmado en 2022 con el Servicio Local de Educación Pública de Barrancas. Esta colaboración ha permitido la creación de instancias participativas y un modelo de gobernanza situado para la construcción de un proyecto educativo experimental en un liceo público de Pudahuel, todo ello en el marco de la Nueva Educación Pública.

Una premisa básica de este trabajo es que la educación pública chilena requiere espacios de innovación con propósito público capaces de responder a dilemas estructurales, como la segregación social, la rigidez curricular y la necesidad de articulación entre escuela, territorio y otros actores públicos, como la universidad y los servicios locales. Avanzar hacia proyectos educativos experimentales que sean parte de la educación pública ha sido un horizonte compartido por la alianza que se propuso, como primer paso, movilizar la transición de un liceo técnico profesional del SLEP Barrancas hacia un Centro Experimental (Liceo CEP Carén) a través de un proceso participativo y democrático. En dicha transición, la universidad ha cumplido un rol de acompañamiento transformando de paso su relación tradicional de vinculación con el medio.

Para el logro de este objetivo se configuró un espacio pedagógico orientado por principios de participación democrática, integración curricular y apertura a la innovación. Su principal valor agregado frente al desafío de fortalecer la educación pública radica en que la transformación no ha sido impuesta, sino construida colectivamente con estudiantes, familias, docentes y equipos directivos. De esta manera, la alianza tripartita ha generado un ecosistema de relaciones institucionales que trasciende la coordinación tradicional y que, a través de un modelo de gobernanza compuesto por un comité operativo —encargado de diseñar e implementar las acciones concretas en la comunidad educativa— y un comité estratégico de orientación general —que orienta y acompaña las directrices y objetivos generales de la iniciativa—, ha abierto un camino de colaboración sostenible entre universidad, servicio local y escuela.

El órgano movilizador de este modelo de gobernanza situado es el comité operativo, que se concibe como un espacio democrático de organización y ejecución, esencial para la experimentación pedagógica porque facilita la interacción libre, el reajuste de prácticas y el aprendizaje colectivo claves en el tránsito del CEP Carén hacia un liceo experimental, en el marco de la Nueva Educación Pública,

que promueve la participación de las comunidades educativas, el trabajo colaborativo en red y la pertinencia local como principios orientadores del sistema. Cabe recordar que Dewey (1916) sostiene que la democracia no es solo una forma de gobierno, sino un modo de vida compartida que se construye a través de experiencias comunes. Con esta perspectiva, el comité operativo funciona como una instancia de experimentalidad pedagógica democrática, promoviendo la participación horizontal, la deliberación y la reflexión conjunta.

En otras palabras, el comité operativo y el modelo de gobernanza establecido *ad hoc* en el proceso de transición reúne a tres instituciones involucradas en un modo de relacionamiento novedoso frente a modos tradicionales de vinculación que suelen instalar las universidades con establecimientos educativos. En este caso se trata de la configuración de un tercer espacio, entendido como un modo de relaciones y diálogo que permite derribar jerarquías y binarismos en un lugar igualitario, que valora diferentes voces, narrativas e historias¹⁸⁵. Este concepto ha sido usado como una manera de transformar espacios universitarios, tradicionalmente muy jerárquicos, que enfatizan las relaciones unidireccionales¹⁸⁶. Para el proceso de transición hacia proyecto educativo experimental público, el tercer espacio ha permitido poner en marcha una serie de iniciativas de manera participativa y que rompen las prácticas tradicionales escolares, pero también de la investigación académica y universitaria.

Las innovaciones en marcha dan cuenta del potencial de esta experiencia. Se han puesto a prueba modelos de integración curricular, prácticas de evaluación alternativas, comunidades de aprendizaje docente y nuevas formas de documentación pedagógica. Asimismo, se han desarrollado instancias inéditas de participación comunitaria, como la consulta a estudiantes y familias en el concurso público de director/a del establecimiento. Todas estas iniciativas constituyen líneas de innovación pioneras, que no se restringen al Liceo CEP Carén, sino que se proyectan como aprendizajes con capacidad de transferencia hacia otros establecimientos y hacia las políticas de la Nueva Educación Pública.

La transición del Liceo CEP Carén hacia un centro experimental no constituye un caso aislado, sino un momento instituyente para la educación pública chilena. La experiencia muestra que es posible diseñar ecosistemas de experimentalidad sostenibles, que redibujan el rol que ha tenido la universidad tradicional frente a la educación pública. Se trata de una nueva forma de vincularse que puede considerar rigor académico, participación democrática y proyección sistémica. El desafío ahora es consolidar este modelo de vinculación, profundizar

185 Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. Routledge.

186 Beck, J. S. (2018). "Investigating the Third Space: A New Agenda for Teacher Education Research". *Journal of Teacher Education*, 71(4), 379-391. DOI: <https://digitalcommons.odu.edu/doi.org/10.1177/0022487118787497>

la transferencia de aprendizajes respetando particularidades territoriales y proyectar transformaciones en la política educativa más amplia en dirección hacia la experimentalidad, contribuyendo a un futuro educativo más inclusivo, democrático y creativo.

2. MESO INNOVA: IMPULSANDO LA INNOVACIÓN SISTÉMICA DESDE EL NIVEL INTERMEDIO LOCAL

Mario Uribe Briceño

Director Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa,
Universidad Diego Portales

mario.uribe@udp.cl

Javier González Díaz

Director de SUMMA
Consejero de la Agencia de Calidad de la Educación de Chile
javier.gonzalez@summaedu.org

Christian Miranda Jaña

Departamento de Educación
Universidad de Chile
christian.miranda@u.uchile.cl

Santiago Rincón Gallardo

Director Liberating Learning
santiago@liberatinglearning.com
rinconsa@gmail.com

Eevamaija Vuollo

Coordinadora imagen país y comunicaciones
Embajada de Finlandia en Chile
eevamaija.vuollo@gov.fi

David Viera Miranda

Gerente de educación, Anglo American
david.viera@angloamerican.com

Claudia Ruiz-Tagle González

Directora ejecutiva, Fundación Anglo American
claudia.ruiztagle@fundacionangloamerican.cl

Chile ha avanzado hacia una nueva institucionalidad que permitirá administrar la educación pública de manera más profesional, descentralizada y moderna. Este proceso ha sido posible gracias a los esfuerzos de distintos gobiernos, que han sentado las bases para un cambio estructural relevante. Sin embargo,

junto con la implementación de los servicios locales y la consolidación de esta institucionalidad, resulta imprescindible asegurar que la transformación se refleje efectivamente en jardines, escuelas y liceos, es decir, en los espacios donde se juega el sentido último de la educación pública. Para ello, se requieren innovaciones que abordan tres dimensiones fundamentales.

En primer lugar, resulta necesario pensar en modelos de innovación que vayan más allá de la simple eficiencia de los procesos administrativos. Este modelo debe identificar y promover buenas prácticas, permitiendo a los servicios locales implementar mejoras orientadas a la calidad y al cambio de paradigma, donde la innovación se traduzca en experiencias educativas que amplíen horizontes y generen aprendizajes significativos.

En segundo lugar, es fundamental fortalecer la formación de los líderes de los niveles intermedios y de sus equipos, para que encarnen una cultura de innovación coherente con las mejores prácticas internacionales. Estos líderes deben transformarse en agentes capaces de impulsar cambios en las escuelas, empoderando a los profesores para que asuman decisiones pedagógicas relevantes, habilitando tiempos para la planificación y generando las condiciones para que la innovación ocurra de manera real y sostenida.

Por último, se destaca la importancia de construir redes de apoyo que integren la acción de universidades, empresas y otros actores del ecosistema. La educación debe ser reconocida como un componente esencial del ecosistema de innovación del país, transformando a las escuelas en espacios de creación donde los estudiantes puedan desarrollar proyectos y productos que contribuyan al desarrollo en áreas como la tecnología, la ciencia, las humanidades y el arte. Este enfoque implica impulsar un nuevo paradigma que convierta a la escuela en un actor activo dentro del entramado creativo y productivo, capaz de generar vínculos y encadenamientos con otras instituciones.

En este contexto, hemos reunido a diferentes instituciones públicas, privadas y organismos internacionales, junto con las comunidades escolares, directores, profesores, estudiantes, apoderados y otros actores relevantes, para pensar en conjunto cambios que sean significativos y coherentes con este proceso de nueva educación pública. La visión es que en la escuela, niños y jóvenes puedan convertirse en ingenieros, científicos, artistas, poetas, escritores o músicos, de modo que el valor agregado de sus creaciones contribuya no solo al desarrollo de competencias relevantes para su presente y futuro, sino también al progreso de sus comunidades. Se busca fomentar la incubación de proyectos, el avance de la ciencia, las humanidades y la tecnología, entre otros ámbitos, y la construcción de comunidades escolares y juveniles con una capacidad real de generar valor social.

A partir de estas reflexiones, desde Anglo American hemos impulsado el programa Modelo Pionero, que busca transformar a las escuelas en centros de innovación, apoyando a las comunidades escolares a innovar desde lo pedagógico y, al mismo tiempo, habilitando espacios educativos acordes a las necesidades de innovación de la escuela, como laboratorios de indagación y talleres de fabricación digital.

Además, en este mismo marco, el 2025 pusimos en marcha el programa Meso Innova, orientado a transformar a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), en Chile, y a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), en Perú, en centros de innovación, capaces de diseñar e implementar estrategias de alto impacto que conviertan a las escuelas de sus territorios en espacios para activar la creatividad y la innovación de los estudiantes.

En síntesis, Chile enfrenta un cambio de institucionalidad con enormes desafíos y potencialidades. El futuro de la educación pública dependerá de la capacidad de transformar estos avances en procesos de innovación que aseguren calidad, equidad e inclusión. Es un momento clave para reflexionar y definir con claridad los siguientes pasos, de manera que esta nueva etapa sea realmente transformadora y contribuya a un sistema educativo alineado con las necesidades y aspiraciones del país.

3. DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE EN CHILE: DESAFÍOS Y PROPUESTAS PARA UN SISTEMA ARTICULADO Y SOSTENIBLE

Christian Miranda Jaña

Departamento de Educación

Universidad de Chile

christian.miranda@u.uchile.cl

Sergio Celis Guzmán

Escuela de Ingeniería y Ciencias

Universidad de Chile

scelis@uchile.cl

Claudia García Yáñez

Departamento de Educación

Universidad de Chile

claudiagarcia@uchile.cl

305

La problemática en torno a la formación, atracción y desarrollo de talentos profesionales refleja una estructura fragmentada y desarticulada. Esta situación se agrava por la falta de integración entre las áreas de formación, investigación y transferencia, lo que impide generar trayectorias laborales coherentes y sostenibles que respondan a las demandas de los contextos actuales.

El desafío central radica en la falta de articulación entre estas dimensiones. Mientras la formación se centra en instruir, la investigación produce conocimientos que desconsidera su traslado efectivo en el ámbito práctico. Por su parte, la transferencia tecnológica y de conocimiento opera de manera estandarizada, sin considerar las necesidades reales de los sectores productivos y organismos locales. Este enfoque desarticulado compromete el potencial de generar un impacto significativo en las capacidades personales, profesionales, e institucionales afectando con ello las capacidades organizacionales y la productividad nacional.

Esta desarticulación sistemática junto con afectar la productividad nacional, se ve reflejada en el sistema educativo a través del desempeño de profesionales: un

ejemplo de ello son los docentes en ejercicio. Así, la fragmentación del sistema laboral o educativo se traduce en brechas de capacidad del personal docente, limitando su desempeño contextual y con eso, tensionando su trayectoria laboral.

En esta época caracterizada por la globalización y la transformación de los entornos educativos, el rol del profesorado trasciende la simple transferencia de información¹⁸⁷. Se requiere una articulación dinámica y equilibrada entre el cuerpo de conocimiento que hace parte del saber docente asociado a su desempeño laboral y el sistema nacional de desarrollo profesional docente que cautela el reconocimiento y promoción, junto con el acompañamiento local y apoyo formativo del profesorado.

La desarticulación entre la formación inicial/continua y en el acompañamiento pedagógico no son únicamente problemas individuales docentes, sino que expresan vacíos más amplios en el diseño de políticas y programas de desarrollo profesional. De allí surge la necesidad de identificar los nudos críticos que permitan comprender la persistencia de estas brechas y avanzar hacia propuestas integradas que articulen formación, investigación y transferencia, en beneficio tanto del profesorado como del sistema educativo.

En Chile, la Ley 20.903 crea el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente en 2016, estableciendo la formación en servicio como un derecho y como una estrategia para mejorar la enseñanza. Mediante esta Ley, el Ministerio de Educación asume la tarea de diagnosticar necesidades formativas y articular alianzas con universidades acreditadas en formación docente para ofrecer programas de especialización, priorizando el fortalecimiento disciplinar y el abordaje de los nuevos Estándares de la Profesión Docente, a través de la incorporación de capacidades para atender situaciones imprevistas en el aula de primaria¹⁸⁸.

La Ley 21.625 que crea el Sistema Único de Evaluación Docente busca favorecer la mejora continua para el desarrollo profesional, mediante el acceso a formación pertinente, de acuerdo al tramo y durante el Ciclo de Profundización didáctico disciplinar y/o pedagógico. Responde a la demanda histórica de eliminar la doble evaluación que ha afectado a docentes municipales, fortalece el enfoque formativo, promoviendo la formación continua y el acompañamiento, establece un ciclo de profundización para docentes de tramos avanzados, entre otros.

¹⁸⁷ Darling-Hammond, L. et al. (2023). *Transforming Teaching: Policy and Practice to Support Teachers' Thriving and Student Success*. Learning Policy Institute.

¹⁸⁸ Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2021). *Resultados Sistema de Reconocimiento 2021*. <https://cpeip.cl/resultados-sistema-de-reconocimiento-2021-2>

Ambos reflejan una lógica de hibridaje entre un modelo con un enfoque estandarizado de evaluación y uno flexible de evaluación y desarrollo profesional, adolecen de una visión estratégica orientada a consolidar un sistema articulado y sostenible de desarrollo profesional, aspecto que en adelante se espera abordar.

Pese a estas reformas y ausencia de abordajes estratégicos persisten en el profesorado insuficiencias para implementar estrategias pedagógicas efectivas en el aula, planificar clases que motiven al estudiantado y rotar entre áreas curriculares y niveles escolares, dada su escasa especialización disciplinar. Asimismo, enfrenta retos para optimizar el uso del tiempo en las secuencias didácticas, evaluar sus metodologías y diversificar sus formas de relacionarse en el aula. Estas insuficiencias, al mermar la calidad de la enseñanza, dificultan la consolidación de un sistema de desarrollo profesional sólido para el profesorado.

En este escenario, se requieren abordar las tensiones del sistema de desarrollo profesional docente que permitan abordar las desarticulaciones antes señaladas. Entre las tensiones más relevantes están:

Tensiones en la formación: La evaluación individual se ha instalado como eje central del sistema, por sobre el desempeño colectivo y la colaboración, lo que debilita el agenciamiento docente y la conformación de comunidades de aprendizaje. Asimismo, la formación, concebida como derecho y deber, se transforma en una obligación individual sin considerar condiciones laborales, necesidades educativas ni apoyos organizacionales. Aunque la Ley 21.625 busca establecer un sistema de evaluación único con un enfoque formativo, prevalece una lógica meritocrática de escalamiento y un carácter punitivo ante la falta de progreso. A ello se suma la tensión temporal derivada de la falta de reconocimiento de las labores de desarrollo profesional en los contratos docentes, y la contradicción en el rol del Estado: actúa bajo una lógica de demanda en la formación inicial y bajo una lógica de oferta en la formación continua.

Tensiones en la investigación: Persiste la ausencia de un sustento investigativo que vincule la formación inicial y continua con la mejora del desempeño profesional, limitando su consideración en los procesos de evaluación. Además, las condiciones contractuales del profesorado no contemplan horas destinadas a la investigación, lo que refuerza esta brecha.

Tensiones en la transferencia: La formación y el desempeño docente han estado históricamente subordinados a la implementación de políticas públicas, entendiendo la transferencia como mera ejecución de decisiones centralizadas. De este modo, se relega la posibilidad de una transferencia entendida en tanto mejora educativa basada en la investigación y en

la experiencia pedagógica del profesorado. A partir de las brechas y tensiones previamente señaladas, se plantean propuestas orientadas al diseño integrado de orientaciones para el desarrollo profesional docente.

A nivel de política pública, se destaca la importancia de actualizar el sistema de desarrollo profesional docente, incorporándose como parte de una trayectoria articulada que considere los componentes de formación, investigación, articulación y transferencia, de manera que la profesionalización docente sea una experiencia sostenible y coherente en el tiempo.

A nivel local/territorial, se propone un modelo de acompañamiento y seguimiento de las trayectorias profesionales sustentado en evidencia y en políticas locales de desarrollo profesional docente. Dicho modelo debe reconocer tanto las evaluaciones de los procesos formativos como los productos de la investigación situada del profesorado, además de las buenas prácticas de transferencia al aula derivadas de la formación continua.

A nivel institucional, se plantea superar la lógica punitiva mediante programas de mentoría y la creación de comunidades de aprendizaje profesional. Estos espacios, basados en la confianza, la autonomía docente y la colaboración entre equipos de trabajo, permitirían concebir la institución educativa como un entorno de formación y desarrollo profesional permanente.

En síntesis, el presente documento analiza las brechas y tensiones que afectan la atracción, formación y desarrollo profesional docente, evidenciando la fragmentación entre formación, investigación y transferencia. Se examinan las limitaciones de las políticas vigentes y los efectos de una lógica evaluativa punitiva que debilita el agenciamiento y las trayectorias profesionales del profesorado. Finalmente, se proponen lineamientos a nivel de política pública, territorial e institucional para avanzar hacia un sistema articulado, sostenible y formativo de desarrollo profesional docente.

4. CREACIÓN DEL PRIMER TÍTULO PROFESIONAL DE ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA JURÍDICA EN CHILE: INNOVACIÓN Y NECESIDAD DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL

María Isabel Salinas Chaud

Departamento de Psicología

Universidad de Chile

mirspp@hotmail.com

Decio Mettifogo Guerrero

Departamento de Psicología,

Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6168-0877>

deciomettifogo@gmail.com

Elías Escaff Silva

Departamento de Psicología

Universidad de Chile

eescaff@gmail.com

309

La Universidad de Chile, atendida su vocación pública y el camino histórico que ya tiene recorrido en la formación de psicólogos y psicólogas en el campo de la Psicología Jurídica, está llamada a responder al contexto de cambios del sistema judicial y de nuevas instituciones públicas, creadas en los últimos años, a través de su oferta académica, cumpliendo así su misión institucional de asumir “con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación”¹⁸⁹. Desde la academia se responde a la necesidad país de especialización que se ha establecido como eje angular y estratégico en las nuevas políticas públicas sobre la infancia, la evaluación e intervención con víctimas, imputados/as y condenados/as, y lo hace a través de la innovación en la oferta de sus programas de posgrado, creando el Título Profesional Especialista en Psicología Jurídica, que será el primero a nivel país, existiendo internacionalmente experiencias similares en Argentina, país que cuenta con un sistema judicial similar al chileno.

¹⁸⁹ Universidad de Chile, s.f.

Este Programa se propone llenar un vacío en la formación profesional en el área de la Psicología Jurídica, requerida por los cuerpos legales y contenida en el cambio de los paradigmas de bienestar social. Cabe señalar que estas disposiciones interpelan directamente al rol profesional de los/as psicólogos/as en la administración de justicia que en la actualidad transita hacia la búsqueda de resolución de conflictos que superen el reduccionismo de la judicialización. Tiene como objetivo formar especialistas altamente calificados/as en el campo de la Psicología Jurídica, ya sea desde procesos de evaluación forense, como de intervención con víctimas y adolescentes en conflicto con la ley, proporcionando elementos sustantivos para el trabajo en equipo con una perspectiva interdisciplinaria, y desde una matriz de género y derechos humanos.

Esta iniciativa, será replicada a futuro por otras instituciones académicas. En este contexto, los programas académicos existentes se han orientado a la actualización de conocimientos en áreas específicas, pero no al cambio del rol profesional con la profundidad y adaptación que requieren los cambios sociales y legislativos actuales. Es a través del Título de Profesional Especialista en Psicología Jurídica, un programa de formación de alto nivel de especialización, que se plantea un aporte a la implementación de los nuevos dispositivos y unidades creadas al alero de estos cambios en el país. Se desprende que los desafíos que enfrenta hoy la formación ya no solo implican una estandarización de contenidos al servicio del ejercicio de la profesión, sino que involucran un saber de orden práctico. La fundamentación de lo antes dicho, se basa en que los errores de ejecución de un rol profesional en esta área, trae como consecuencia entregar información equivocada a quienes toman las decisiones de los casos judicializados, es decir a los jueces y juezas, lo que se conoce como errores resolutivos.

Por lo tanto, desde la observación directa de la ejecución de las prácticas profesionales es posible anticipar y, lo más importante, corregir errores. El aprendizaje se da entre el saber epistemológico, metodológico y la lógica de la indagación, todo lo cual debe ser entrenado a través de una práctica sistematizada y recurrente que articule los niveles antes mencionados, lo que solo es posible adquirir desde la ejecución práctica con retroalimentación experta. El programa en cuestión, se puede conceptualizar como un sistema de evaluación que mide las competencias y que garantiza la mantención del conocimiento y habilidades en el tiempo.

De lo anterior, se desprende que los programas de Magíster de carácter profesionalizantes, no alcanzan a cubrir la brecha que se produce entre el conocimiento teórico-práctico y las habilidades y competencias prácticas mantenidas en el tiempo, debido a que no está dentro de sus objetivos de formación. La cualidad de los títulos profesionales de especialista es que permiten visualizar y controlar los errores en la ejecución del rol de Psicólogo/a Jurídico/a. Estos

errores poseen un grado de complejidad mayor debido al impacto que generan en las vidas de las personas involucradas, así los errores humanos, la falta de objetividad, los sesgos, en especial los culturales de corte patriarcal, el abuso o infracción a los límites del rol, todos ellos, se pueden observar y controlar solo desde la retroalimentación experta de la práctica sistemática.

Considerando la gravedad de estos errores detectados y denunciados por diversos sectores, desde la Academia¹⁹⁰, la Dirección de Estudios de la Corte Suprema, (2022) y medios de comunicación como CIPER¹⁹¹, se puede constatar que no existen instancias de fiscalización de la actividad profesional. Por lo tanto, la falta de norma de la actividad, y la falta de especialización formativa, han gestado las condiciones para la desregulación del sistema. En ese orden de ideas, la cantidad de instituciones privadas que imparten capacitaciones en el área y que no responden a regulaciones que aseguren su calidad proliferan y a costos elevados, lo que se acopla a la necesidad del sistema de contar con expertos/as psicojurídicos, observándose un colapso y largas listas de espera que facilitan la incorporación de los privados al mundo jurídico.

Por lo tanto, frente a esta demanda, es el mercado el único agente que está respondiendo, y para contrarrestar esa hegemonía impuesta por la falta de controles y el crecimiento desregulado de la actividad, la academia asumió el desafío de estandarización del proceso formativo con la creación de este programa innovador que desarrolla competencias de especialización a través de la práctica supervisada. El desarrollo de estas competencias para la especialización en el ejercicio profesional, a través de una metodología de enseñanza-aprendizaje basada en la práctica, es el sello distintivo del Título de Profesional Especialista en Psicología Jurídica.

De este modo, los y las estudiantes se insertarán en escenarios reales, en los que deberán participar activamente en la resolución de casos por medio de la aplicación del método científico, y bajo la supervisión y orientación constante de académicas y académicos de la Universidad de Chile. Otro punto de innovación en la creación de este Programa, es que materializa una colaboración necesaria y requerida con la Facultad de Derecho de nuestra Institución, sin la cual la interdisciplinariedad implícita de la Psicología Jurídica sería solo nominal. En este sentido, cabe destacar que tanto el cuerpo docente del Departamento de Psicología como el de la Escuela de Derecho, cuentan con una trayectoria

190 Duce, M. (2018). "Prueba pericial y su impacto en los errores del sistema de justicia penal: Antecedentes comparados y locales para iniciar el debate". *Revista Ius et Praxis*, 24(2), 223-262. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718>

191 Jara, M. y Albert, C. (2016, 30 de agosto). "Tribunales de Familia: Las graves deficiencias del sistema de peritos". *CIPER Chile*.

reconocida a nivel nacional e internacional, teniendo un lugar relevante en el diseño de políticas públicas y reformas jurídicas en Chile.

De esta manera, los y las docentes no tan solo cuentan con experiencia académica extensa —en promedio 10 años—, sino también con vasta experiencia profesional, superando en algunos casos los 30 años, lo que representa un antecedente significativo para sustentar académicamente la viabilidad de esta propuesta académica. En síntesis, la especialización es un requisito que, aunque no posee un estatus formal, resulta indispensable para desempeñarse en el ámbito jurídico.

Desde ese lugar, es la academia la llamada a generar las condiciones de posibilidad para formar a profesionales especializados, capaces de operar ética y técnicamente en razón de mejorar la calidad de la práctica de la Psicología Jurídica en el país. Entonces, si asumimos esa responsabilidad, debemos generar la existencia de la especialización para que, gradualmente, el sistema formalice su inclusión y tenga a su disposición un dispositivo que le permita entregar un servicio de calidad a las vidas de las personas que se encuentren involucradas en la realidad jurídica, sea cual sea su condición procesal. En este sentido, lo relevante e innovador de la creación de la especialización es que su sola existencia operaría como un mecanismo de cambio cultural. El Plan de estudios tiene una duración de 6 trimestres, y cada uno de una duración de 12 semanas, contempla 13 asignaturas troncales y dos optativas. Se orienta, de manera transversal desde la perspectiva psico-socio-jurídica y de derechos humanos, a la comprensión de los procesos e intervenciones de la Psicología en diálogo con los sistemas jurídicos.

A partir de ello, privilegia el acercamiento al campo profesional desde el primer trimestre con asignaturas teórico-prácticas sustentadas en un modelo de aprendizaje por competencias. Asimismo, en el segundo año, el programa cuenta con tres trimestres de desarrollo de actividades en campos clínicos directos, con vinculación directa a las instituciones asociadas, como el Nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social; Centro de Psicología Aplicada de la Universidad de Chile; Clínica Jurídica Universidad de Chile; Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género; Tribunales de Familia de Pudahuel. Finalmente, el principal aporte de este Programa es que se trata de una propuesta pionera e innovadora en su área. La especialización implica un trabajo de supervisión constante y de evaluación del propio ejercicio profesional que la oferta académica en Chile no contempla actualmente.

VIII. INFANCIA Y JUVENTUD

Las infancias y juventudes constituyen una dimensión estratégica del desarrollo social y territorial. Su bienestar, participación y ejercicio de derechos inciden directamente en la sostenibilidad de las sociedades y en la cohesión democrática. En un contexto marcado por la incertidumbre global, las transformaciones culturales y la aceleración tecnológica, reconocer a niños, niñas y adolescentes como sujetos activos —capaces de incidir en las decisiones que afectan su vida cotidiana— es una condición esencial para la construcción de futuros más justos e inclusivos. Su participación no solo responde a un mandato ético, sino que amplía la pertinencia, la innovación y la efectividad de las políticas públicas, fortaleciendo la resiliencia de los territorios.

Históricamente, las políticas dirigidas a estos grupos se han caracterizado por su fragmentación y por un enfoque centrado en la protección o la asistencia, más que en el reconocimiento de su agencia. Este marco restringido ha limitado la capacidad de las instituciones para incorporar las voces y experiencias de la infancia y juventud en la formulación de políticas, reduciendo el impacto de las intervenciones y perpetuando brechas en participación, desarrollo socioemocional y ciudadanía activa. La ausencia de mecanismos sostenidos y articulados entre sectores dificulta la creación de políticas integrales, generando respuestas parciales frente a desafíos complejos.

La línea de investigación “Infancia y Juventud” del CLIPP busca revertir esta tendencia mediante un enfoque integral de derechos, ciudadanía activa y responsabilidad social. Su propósito es generar conocimiento que vincule a jóvenes e instituciones en torno a las transformaciones territoriales, los impactos del entorno digital, las trayectorias vitales y los riesgos sociales emergentes. La línea combina metodologías cualitativas y cuantitativas, estudios de caso y análisis territorial con plataformas de participación digital, promoviendo la co-creación intergeneracional y el fortalecimiento del rol de niñas, niños y adolescentes como agentes de innovación social y comunitaria.

A continuación se presentan tres ideas valiosas que orientan el lineamiento del CLIPP: **“Niñez y adolescencia como principio rector: propuestas para la agregación de valor público en materia de participación infantil”**, que propone mecanismos concretos para institucionalizar la participación de niños y adolescentes en la toma de decisiones; **“Orientaciones para el trabajo de**

reparación de niños, niñas y adolescentes víctimas de violación de derechos bajo tutela estatal”, que aporta directrices para fortalecer el enfoque de reparación y cuidado; y “*El sentido de un Observatorio de Niñez de Fundación Colunga*”, que promueve la articulación entre sociedad civil, academia y Estado para generar evidencia e incidencia sostenida en políticas de infancia.

1. NIÑEZ Y ADOLESCENCIA COMO PRINCIPIO RECTOR: PROPUESTAS PARA LA AGREGACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN INFANTIL

Mahia Saracostti Schwartzman

Departamento de Trabajo Social

Directora de la Cátedra UNESCO: Bienestar de la Niñez y Juventud, Educación y Sociedad, Universidad de Chile

mahia.saracostti@uchile.cl

Carlos Andrade Guzmán

Académico del Departamento de Trabajo Social

Codirector de la Cátedra UNESCO: Bienestar de la Niñez y Juventud, Educación y Sociedad, Universidad de Chile

carlos.andrade@uchile.cl

315

La situación de la niñez y adolescencia en Chile en 2025 presenta avances relevantes, pero también desafíos estructurales que exigen una respuesta urgente y coordinada. Según el Índice de Bienestar Infantil 2025 de UNICEF, el país ha mejorado en indicadores de acceso a educación y salud, pero persisten brechas significativas en bienestar emocional, participación y equidad territorial: el 18,4% de los NNA vive en situación de pobreza multidimensional, y un 15,5% se encuentra en trabajo infantil, lo que afecta directamente sus trayectorias educativas, bienestar y oportunidades de desarrollo¹⁹².

La Defensoría de la Niñez advierte que la violencia hacia niños, niñas y adolescentes —incluida la violencia escolar y la violencia institucional— continúa afectando gravemente su desarrollo y sus derechos, especialmente en contextos de vulnerabilidad. Estas condiciones se ven agravadas por una respuesta estatal todavía predominantemente reactiva, centrada en la atención de crisis, con insuficiente inversión en estrategias preventivas y de fortalecimiento comunitario. Por ejemplo, en el sistema de cuidado alternativo, los ingresos a residencias han aumentado, generando saturación y evidenciando falencias en la entrega

192 UNICEF (2025a). *Índice de Bienestar Infantil 2025: Chile*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Santiago, Chile.

de información oportuna y comprensible a los propios NNA sobre las medidas que les afectan.

Por su parte, la Subsecretaría de la Niñez¹⁹³ destaca que, a mediados de este año, el 80 % de las comunas del país cuenta con Oficinas Locales de la Niñez (OLN), alcanzando 276 de 345 comunas, con la meta de universalizar su instalación. No obstante, persisten brechas significativas en la implementación efectiva del Sistema de Garantías y Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (Ley 21.430), especialmente en materia de articulación intersectorial, financiamiento y estabilidad de los equipos profesionales. A su vez, identifica como principales desafíos la superación de la pobreza infantil, la mejora en los sistemas de protección y la inclusión efectiva de la voz de niños y adolescentes en el diseño e implementación de políticas públicas.

Este escenario refuerza la necesidad de que la niñez y adolescencia se sitúe en el centro de todas las políticas públicas de manera transversal, superando la lógica sectorial fragmentada y asegurando que todas las decisiones estatales —en educación, salud, protección social, vivienda, seguridad, transporte o medio ambiente— consideren sus derechos, necesidades y voces como un eje prioritario.

A nivel internacional, existe un consenso creciente en que poner a la niñez y adolescencia en el centro de todas las políticas públicas no es solo un imperativo ético y jurídico, sino también una estrategia clave para el desarrollo sostenible y la cohesión social. El informe *A Future for the World's Children?* de la Comisión OMS–UNICEF–The Lancet subraya que todas las decisiones gubernamentales deben ser evaluadas en función de su impacto en la niñez, proponiendo un enfoque transversal e intersectorial¹⁹⁴. De igual forma, la Convención sobre los Derechos del Niño de Naciones Unidas establece que el interés superior del niño debe ser una consideración primordial en todas las medidas que les afecten¹⁹⁵, y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconoce explícitamente la centralidad de los derechos y el bienestar infantil para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁹⁶.

193 Subsecretaría de la Niñez (2025). *Informe de diagnóstico 2025 sobre niñez y adolescencia en Chile*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Gobierno de Chile.

194 Clark H. et. al. (2020). “A future for the world's children? A WHO–UNICEF–Lancet Commission. World Health Organization. UNICEF”. *The Lancet*, 395(10224), 605-658. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)32540-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)32540-1)

195 Naciones Unidas (1989). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos. Ginebra.

196 Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU. Nueva York.

En el contexto chileno, adoptar este enfoque implica rediseñar la arquitectura de la política pública para que la niñez y adolescencia no sea un tema sectorial aislado, sino un eje articulador con una participación activa¹⁹⁷, en todas las áreas que les afectan: educación, salud, protección social, vivienda, justicia, medio ambiente, seguridad, transporte y cultura, por nombrar algunas. Esto requiere mecanismos institucionales¹⁹⁸ de aseguramiento de la participación de niños, niñas y adolescentes, que se operacionalizan en mecanismos de coordinación intersectorial, presupuestos con enfoque de derechos, y sistemas permanentes de participación infantil y adolescente, garantizando que sus perspectivas y necesidades sean consideradas en todas las etapas del ciclo de política pública.

Considerando lo anterior, el presente *policy brief* tiene por objetivo generar recomendaciones para fortalecer la participación infantil en las temáticas que les afectan, considerando dos líneas principales: (1) orientaciones y sentidos generales que promuevan su participación y (2) condiciones de implementación en los territorios para que los equipos que desarrollan políticas e intervenciones puedan garantizar procesos efectivos de participación de niños, niñas y adolescentes.

Desde ese marco, buscamos contribuir con esta propuesta a la agregación de valor público, desde un reconocimiento de la necesidad de participación efectiva de niños, niñas y adolescentes, así como también, avanzando en la identificación de condiciones que contribuyan a su participación efectiva desde la política pública.

197 Saracostti, M. y de Toro, X. (2023). "Pequeños/as grandes investigadores: niñeces creando conocimiento sobre el compromiso escolar en Chile". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 21(3), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.11600/rilcsnj.21.3.6079>

198 Andrade-Guzmán, C. (2016). "Relación Estado-organizaciones de la sociedad civil en las políticas sociales. Hacia condiciones mínimas para una corresponsabilización orientada a la efectivización de los derechos". *Revista Electrónica de Trabajo Social*, 14.

Andrade-Guzmán, C., y Arancibia, S. (2010). "Chile: interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia". *Revista CEPAL*, 101.

Andrade-Guzmán, C. & Lombe, M. (2022). "Meanings and expressions of co-responsibility: A small qualitative study based on the reflections from Chilean social workers involved in public-private child welfare". *Qualitative Social Work*, 0, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1177/14733250211071050>

2. ORIENTACIONES PARA EL TRABAJO DE REPARACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES QUE HAN SIDO VÍCTIMAS DE VIOLACIÓN DE DERECHOS MIENTRAS HAN ESTADO BAJO LA TUTELA DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES (SENAMÉ)

Matías Marchant Reyes

Departamento de Psicología, Universidad de Chile

matiasmarchant@uchile.cl

Camilo Morales Retamal

Escuela de Postgrado, Universidad de Chile

camilomorales@uchile.cl

María Elena Acuña Moenne

Departamento de Antropología, Universidad de Chile

maacuna@uchile.cl

319

La violencia institucional que han sufrido niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) bajo la tutela del Estado, tanto en los dispositivos de administración directa como de los organismos colaboradores y coayudantes ha sido reconocida nacional e internacionalmente desde la entrada en funcionamiento del Servicio Nacional de Menores (SENAMÉ) en 1979 hasta la actualidad. Lo anterior constituye una grave violación a los derechos humanos, razón por la que se deben adoptar las medidas de reparación y garantías de no repetición a las que el Estado de Chile se ha comprometido con organismos nacionales e internacionales (por ejemplo: INDH, 2017; Comité de los Derecho del Niño, 2018).

Entre los antecedentes se cuentan las observaciones del Comité de los Derechos del Niño del año 2018 y la sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, notificada el 18 de febrero de 2025, en el caso Adolescentes recluidos en centros del SENAMÉ, que declaró la responsabilidad internacional del Estado por violaciones a la vida, la integridad personal y los derechos de la niñez, e impuso medidas de reparación y garantías de no repetición (Corte IDH, 2024); múltiples informes han documentado de forma consistente la gravedad y sistematicidad de los hechos de violencia contra NNAJ: las Comisiones Investigadoras de la Cámara de Diputadas y Diputados (2013 y 2016–2017), la Misión de Observación

del Instituto de Derechos Humanos (2017), y el denominado “Informe Jeldres”, de 2013, sobre vulneraciones de derechos en el sistema residencial. Estos registros reafirman la existencia de problemas estructurales que posibilitan la reproducción de nuevas situaciones de vulneración.

Como respuesta a esta grave situación, el Estado de Chile ha implementado, desde el año 2018, el desarrollo de un conjunto de reformas normativas e institucionales orientadas a establecer un sistema de garantías acorde a los principios emanados por la Convención sobre los Derechos del Niño y tratados internacionales sobre niñez, entre los que pueden mencionarse los siguientes: creación de la Defensoría de la Niñez (Ley 21.067), creación de la Subsecretaría de la Niñez (Ley 21.090), puesta en marcha del Servicio de Protección Especializada a la niñez y adolescencia (Ley. 21.302) y aprobación de la Ley 21.430 sobre Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.

Estamos, por lo tanto, en un momento en que el Estado de Chile se encuentra en un proceso de implementación de una nueva institucionalidad y nuevos lineamientos técnicos que permitan abordar esta situación para evitar que se produzcan nuevamente.

Adicionalmente, en febrero de 2025 se creó, mediante el Decreto N.º 150 la Comisión Asesora Presidencial para el Esclarecimiento de la Verdad sobre Violaciones a los Derechos Humanos de Niños, Niñas y Adolescentes, bajo la custodia del SENAME o en Sistemas de Cuidados Alternativos Privados, organismo encargado de reconstituir la verdad histórica asociada a la violación de derechos por parte del Estado y coayudantes, para generar un informe que dé lugar a un proceso de reparación y de garantías de no repetición. Esta comisión se inspira en comisiones anteriores que han buscado establecer la verdad histórica sobre las violaciones de lesa humanidad ocurridas durante la dictadura militar (1973-1990), o de nuevo trato con los pueblos indígenas. No obstante, en este caso, se trata de una comisión de carácter muy singular debido a su alcance, características procedimentales y las recomendaciones que produciría para la reparación integral de los afectados.

El objetivo de esta comisión es conocer los efectos y las consecuencias sufridas por las personas que, siendo NNAJ y estando al cuidado del Estado, vieron gravemente vulnerados sus derechos humanos. Para eso se requiere contar con información producida con altos estándares éticos y con una mirada integral que permita reconocer la magnitud del problema, recoger información —particularmente las narrativas de quienes lo han sufrido— y obtener testimonios que permitan tener un diagnóstico preciso sobre lo sucedido, junto con con visualizar los mecanismos que tiene el Estado para proteger a quienes lo requieran en el futuro.

Cada una de las comisiones que ha desarrollado el Estado chileno para conocer sobre violaciones a los derechos humanos de grupos particulares ha terminado con una serie de recomendaciones para garantizar tanto la reparación como la no repetición. En el caso de la represión política se contaba con los marcos proporcionados por la justicia transicional y en el caso de los pueblos indígenas con amplios repertorios de legislación y normativas internacionales, entre ellos el convenio 169 de la OIT.

Sin embargo, en el caso de los NNAJ bajo el cuidado y protección del Estado, existen menos referentes y experiencias específicas. Por eso resulta clave que se establezcan procedimientos que permitan establecer medidas adecuadas y pertinentes al daño producido en sus distintos niveles

Las brechas actuales en esta materia se vinculan con la necesidad de diseñar e implementar medidas de reparación integrales, que respondan al compromiso ético, político y social que el Estado ha asumido. Se trata, en definitiva, de un proceso de reparación que considere diferentes dimensiones: individual, familiar/comunitaria, social e institucional, incorporando a su vez componentes de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, conforme a los estándares de Naciones Unidas y la jurisprudencia interamericana¹⁹⁹.

Ello implica conocer experiencias similares, recomendaciones de órganos como la CIDH; la Corte Europea de derechos humanos, organizaciones sociales y especialistas que nos permitan establecer un marco de referencia comparado para establecer propuestas para el reconocimiento efectivo de lo sucedido con NNAJ en el país, así como para avanzar en el diseño de las políticas de reparación.

La brecha que se abre tiene relación con la generación de acciones que recojan la experiencia internacional y nacional en temas similares en donde el Estado ha sido responsable y que promuevan la restitución del lazo social fracturado. ¿Cuáles son las medidas de reparación que un Estado debe asumir para lograr su objetivo? ¿Qué medidas se han implementado en otros contextos? ¿Cuáles son las que deben implementarse en relación con las particularidades nacionales y dinámica propia de los hechos reconocidos?

El objetivo de este *policy brief* es dar criterios sólidos y basados en evidencia y experiencias comparadas a un proceso de reparación integral. Para esto no solo se requiere de una visión política, sino también de los insumos que puede proporcionar el mundo académico y la sociedad civil de acuerdo con sus diversas experiencias, trayectorias y conocimiento acumulado.

199 Rousset Siri, A. J. (2011). *El concepto de reparación integral en la jurisprudencia de la Corte IDH*. Editorial Jurídica de Chile.

La relevancia de este trabajo viene dada de la oportunidad en que ello se inscribe y que puede servir de insumo significativo para las futuras acciones del Estado de Chile con los grupos que han sido afectados, comenzando por los compromisos con la niñez y juventud del país.

3. EL SENTIDO DE UN OBSERVATORIO DE NIÑEZ DE FUNDACIÓN COLUNGA

Paloma del Villar Tagle

Directora del Observatorio Niñez

p.delvillar@fundacioncolunga.org

Arturo Celedón de Andraça

Director Ejecutivo Fundación Colunga

a.celedon@fundacioncolunga.org

Samanta Alarcón

Investigadora Observatorio Niñez Colunga

s.alarcon@fundacioncolunga.org

323

Introducción

El Observatorio Niñez nace para responder a una paradoja persistente: aunque la infancia es declarada como prioridad en el discurso público, suele quedar invisibilizada en la agenda política y social. La información sobre niñas, niños y adolescentes estaba dispersa en múltiples fuentes, dificultando su uso como evidencia útil para decisiones de política. Paralelamente, la sociedad civil expresaba su voz principalmente desde experiencias locales, valiosas pero fragmentadas, sin incidencia nacional.

Ante este escenario, Fundación Colunga y sus aliados impulsaron un salto cualitativo: construir un observatorio independiente que articulara datos robustos, marcos conceptuales claros y estrategias de comunicación efectivas. Inspirado en experiencias internacionales (*Kids Count* en Estados Unidos, *Observatoire des tout-petits* en Quebec)²⁰⁰, el Observatorio Niñez busca ser un puente entre evidencia y acción, con el fin de situar al bienestar de la niñez en el centro del modelo de desarrollo del país.

200 Kids count: <https://datacenter.aecf.org/>

Observatoire des tout-petits: <https://tout-petits.org/donnees/>.

La Ley N° 21.430 de Garantías de los Derechos de la Niñez y Adolescencia (2022) reconoció expresamente a la sociedad civil como co-garante de derechos, reforzando el valor de contar con un instrumento de análisis independiente. En este marco, el Observatorio Niñez se configuró como uno de los tres pilares del proyecto FARO —junto al programa de Fortalecimiento y Pacto Niñez—, logrando articular organizaciones, datos y redes en torno a un ecosistema de incidencia.

Objetivos y vacíos detectados

El Observatorio Niñez surge con el propósito de enfrentar vacíos estructurales que han limitado históricamente la acción en favor de la niñez en Chile. Entre ellos destacan la fragmentación de datos entre distintos sectores y la falta de articulación intersectorial, que dificultan un diagnóstico integral; la escasa capacidad de incidencia de la sociedad civil, al carecer de información sólida y de un lenguaje compartido con el Estado; y el predominio de una mirada centrada en la carencia y la vulneración, en lugar de un enfoque positivo de bienestar y desarrollo. A ello se suma la urgencia de contar con un espacio independiente, capaz de generar evidencia robusta y traducirla en narrativas claras y movilizadoras, que acerquen los datos tanto a tomadores de decisión como a la ciudadanía.

324

Proceso de construcción

La elaboración del Observatorio Niñez fue el resultado de un proceso colaborativo y acumulativo que combinó diversas fuentes de aprendizaje. Se realizó una revisión exhaustiva de experiencias internacionales impulsadas por organismos como UNICEF y la OCDE, junto con observatorios consolidados en países como Australia y Nueva Zelanda. A ello se sumaron diálogos con expertos nacionales e internacionales, que permitieron recoger buenas prácticas y anticipar desafíos comunes. El proceso incluyó también talleres con la sociedad civil y la academia, donde se validaron conceptos y se priorizaron indicadores relevantes, y un trabajo estrecho con ministerios y organismos públicos, que no solo facilitó el acceso a datos, sino que también otorgó legitimidad técnica y respaldo institucional al proyecto. De este trabajo surgió un **Modelo de Bienestar Infantil** con cinco dimensiones interrelacionadas: salud física y mental, cuidados, aprendizajes, condiciones materiales y entornos. Este marco ordenó la evidencia disponible y permitió construir una narrativa clara sobre la situación de la niñez en Chile.

Producción de conocimiento e incidencia

En pocos años, Observatorio Niñez se ha consolidado como referente en datos e incidencia:

- 1. Reporte de Bienestar Infantil 2024:** primer diagnóstico integral post-pandemia, que documentó el deterioro en múltiples dimensiones, hoy respaldado por informes internacionales de UNICEF²⁰¹.
- 2. Agendas temáticas:** *Niñez y pobreza, Violencia contra la niñez, Vivienda y niñez*, entre otras, que han marcado la discusión pública y política²⁰².
- 3. Colaboración en política pública:** participación en la elaboración de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2023–2032, y en el diseño de un índice nacional de bienestar.
- 4. Incidencia en el debate público:** inclusión de la niñez en discusiones presidenciales, convenios con medios de comunicación y campañas como #MiraLaNiñez y Vota por la Niñez.

Principales hallazgos y aprendizajes

La evidencia recogida por Observatorio Niñez muestra un panorama preocupante: a pesar de los avances normativos la niñez en Chile enfrenta un deterioro sistémico que amenaza su bienestar presente y futuro.

325

1. Evidencia del deterioro del bienestar tras la pandemia

La infancia en Chile arrastra un retroceso sostenido en su bienestar, profundizado tras la crisis sanitaria. En salud física y mental, se observan tres “epidemias”: obesidad infantil, problemas de salud mental y riesgo suicida en adolescentes. Uno de cada cuatro escolares de primero básico presenta obesidad, mientras que los síntomas depresivos en estudiantes aumentaron de 14 % en 2017 a 23 % en 2023. Las atenciones por riesgo suicida en adolescentes crecieron 117 % en seis años. En educación, la

201 Observatorio Niñez (2023). *Primer informe Nacional del Bienestar de la Niñez*. <https://www.observatorioninez.org/correlato-digital>

Observatorio Niñez (2024). *Agenda Niñez y Vivienda*. <https://static1.squarespace.com/static/640b3ecd8e657207db1fba5a/t/687e9aad156c614a1fe46fd8/1753127666986/Agenda+Ni%C3%B1ez+y+Vivienda.pdf>

202 Observatorio Niñez (2025). *Agenda Violencia Contra la niñez*. https://static1.squarespace.com/static/640b3ecd8e657207db1fba5a/t/6809ba6a9067c-609fea40a5d/1745468106726/Agenda_Violencia_2025_WEB.pdf

pandemia dejó huellas visibles: la mitad de los niños entre 0 y 5 años no accede a educación parvularia y los resultados del SIMCE 2024 muestran graves déficits en aprendizajes básicos de lenguaje y matemáticas, con fuertes desigualdades según tipo de establecimiento.

2. Aumento de la violencia en los entornos

Los espacios donde crecen niñas, niños y adolescentes son cada vez más inseguros. La tasa de homicidios infantiles alcanzó su *peak* histórico: 7,5 por cada 100.000 (mayores de 14 años). Uno de cada dos casos vive en barrios con violencia crítica, y un 43 % de hogares reporta balaceras frecuentes. A esto se suma el alza en violencia intrafamiliar: la proporción de niñas y niños que declaran haber sufrido violencia psicológica o maltrato físico en el hogar pasó de 48,3 % a 52,7 % en seis años, mientras que el abuso sexual en niñas aumentó de 20 % a 25 %. La violencia atraviesa tanto el espacio público como el privado, afectando gravemente las oportunidades de desarrollo y bienestar.

3. Deterioro en las condiciones materiales de vida

Si bien la pobreza por ingresos muestra una disminución porcentual en los últimos años (11 % en 2022), los indicadores de vida cotidiana revelan un progresivo empobrecimiento de la niñez. Un 20 % de los hogares con niños enfrenta inseguridad alimentaria, un 30 % vive sin empleo seguro y un 13 % en condiciones de hacinamiento. El déficit habitacional afecta directamente a la infancia: miles de niños carecen de cama propia o acceso a servicios básicos. Además, se evidencia que hoy, más de 84.000 niñas y niños viven en campamentos. La propuesta de actualización metodológica de la pobreza advierte un escenario aún más complejo: bajo criterios más exigentes, más de un 30 % de las niñas y niños en Chile vivirían en situación de pobreza por ingresos, lo que revela la magnitud de la precariedad en que se desarrolla la infancia hoy.

Estos tres ejes permiten comprender la magnitud del desafío que enfrenta el país para garantizar el derecho al bienestar integral de niñas y niños.

Propuestas de política pública

Observatorio Niñez impulsa medidas en diversas áreas. Del diagnóstico generalizado, algunas prioridades se centran en:

1. **Salud:** incorporar salud mental infantil al GES, promover entornos alimentarios saludables y garantizar actividad física diaria en escuelas.
2. **Educación:** avanzar en Sala Cuna Universal, aumentar cobertura e inversión en educación parvularia, asegurar calidad educativa.
3. **Condiciones materiales:** ingreso mínimo para niñas y niños en pobreza, medición multidimensional específica y soluciones habitacionales con enfoque en niñez.
4. **Cuidados:** ampliar programas de parentalidad positiva y visitas domiciliarias, expandir el Programa de 4 a 7 para primera infancia.
5. **Entornos:** programas territoriales de recuperación de espacios públicos y participación infantil en diseño de barrios.
6. **Protección integral:** fortalecer Oficinas Locales de la Niñez, consolidar gobernanza intersectorial y garantizar financiamiento estable a la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2023-2032), su Plan de Acción e implementación.

Desafíos y proyecciones

Además de las brechas identificadas en el bienestar de la niñez, Observatorio Niñez enfrenta retos clave como proyecto: asegurar sostenibilidad financiera, consolidar independencia técnica; ampliar la incorporación de la voz de niñas, y niños en diagnósticos y agendas; y profundizar la articulación con gobiernos locales para que los datos se traduzcan en gestión territorial.

De cara al futuro, Observatorio Niñez busca consolidarse como un referente permanente en la producción y traducción de datos sobre niñez, asegurando su independencia a través de un financiamiento diversificado y sostenible. Entre sus próximos pasos se proyecta la instalación de agendas temáticas anuales en áreas críticas como primera infancia, salud mental, entre otros. Además, el proyecto busca acercarse a la gestión territorial; y fortalecer sus propuestas de política pública.

Conclusión

Observatorio Niñez se ha consolidado como un actor puente entre datos, sociedad civil y política pública. Su aporte trasciende la producción de información: convierte evidencia en incidencia, moviliza agendas y coloca a la niñez en el corazón de las decisiones colectivas. El desafío ahora es sostener y proyectar este esfuerzo para que Chile asuma, de manera permanente, que el bienestar infantil no es un asunto sectorial, sino la brújula de su desarrollo futuro.

IX. DISPOSITIVOS TRANSVERSALES: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL CO-LABORATORIO DE INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO

En un ecosistema de innovación con propósito público, los dispositivos transversales constituyen la infraestructura cognitiva, tecnológica y organizacional que articula la investigación, la transferencia de conocimiento y la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia. Estos dispositivos funcionan como plataformas de aprendizaje institucional, donde se diseñan, validan y escalan herramientas orientadas a la efectividad multidimensional, combinando ciencia de datos, evaluación de impacto, y participación ciudadana. Su propósito es fortalecer la capacidad adaptativa de las instituciones públicas y académicas, permitiéndoles aprender de su propia práctica y orientar sus acciones hacia resultados socialmente valiosos y sostenibles.

En el contexto chileno, tanto la producción de conocimiento como la gestión pública enfrentan altos niveles de fragmentación disciplinaria, institucional y tecnológica. La falta de interoperabilidad entre sistemas de información, la escasa integración de datos y la ausencia de mecanismos de evaluación intersectorial dificultan el desarrollo de políticas basadas en evidencia y obstaculizan los procesos de aprendizaje organizacional. Esta dispersión limita la capacidad del Estado para anticipar riesgos, identificar nudos críticos y generar mejoras preventivas. En un escenario caracterizado por la complejidad social, la transformación digital y las demandas crecientes de equidad, articular una infraestructura de conocimiento compartido se vuelve una condición indispensable para potenciar la efectividad de las políticas y la capacidad de innovación pública.

Por eso, un aporte específico del CLIPP al trabajo de sus líneas de innovación lo constituyen sus dispositivos transversales. La noción de dispositivo está usada, como un término técnico en la estrategia del pensamiento de Foucault, siguiendo el planteamiento de Agamben:

Lo que trato de determinar con este término es ante todo un conjunto absolutamente heterogéneo que implica discursos, instituciones, estructuras arquitectónicas, decisiones regulativas, leyes, medidas administrativas, enunciados

científicos, proposiciones filosóficas, morales y filantrópicas, en breve: tanto lo dicho como lo no-dicho, estos son los elementos del dispositivo. El dispositivo es la red que se establece entre estos elementos²⁰³.

Es decir, el dispositivo cumple una función estratégica: aportar con instrumentos que giran innovando en una determinada dirección, propiciando cambios. Se encuentra inscrito en *“relaciones de fuerza que condicionan ciertos tipos de saber, proponen nuevas reglas y están condicionados por ellas”*²⁰⁴.

De allí que, para Agamben, el dispositivo tenga tres características:

- a. El dispositivo es un conjunto heterogéneo que incluye virtualmente cualquier cosa, tanto lo lingüístico como lo no lingüístico: discursos, instituciones, edificios, leyes, medidas de policía, proposiciones filosóficas, etc. En sí mismo el dispositivo es la red que se establece entre estos elementos.
- b. El dispositivo siempre tiene una función estratégica concreta y siempre se inscribe en una relación de poder. ¿Qué es un dispositivo?
- c. Como tal, resulta del cruce entre relaciones de poder y relaciones de saber²⁰⁵.

En Foucault, la noción de caja de herramientas se refiere a su teoría como un conjunto de instrumentos para analizar y comprender las relaciones normativas y prácticas, por eso puede mostrar situaciones concretas aportando a pensar de forma reflexiva y crítica lo que normalmente se da por sentado²⁰⁶. Según Cruz:

La caja de herramientas contiene dos perspectivas: por un lado, la discusión de Foucault sobre el lenguaje como acción, un lenguaje que se expresa y no es propiedad de nadie, un lenguaje que se despliega y se desliza sobre sí mismo bajo sus propias líneas. Por otro lado, esboza algunos puntos de la genealogía del poder en diversos ámbitos del conocimiento y las relaciones políticas y de poder²⁰⁷.

A diferencia de un pensamiento unificado se presenta como un campo abierto y flexible lo que configura un fundamento valioso para generar instrumentos de innovación.

Su inserción en un mundo que cambia permite proponer un tránsito conceptual hacia un contexto digital y de plataformas: “si aspiramos a un régimen en el que el mundo digital forme parte de cualquier análisis teórico, cabría preguntarse, por ejemplo, cómo algo producido automáticamente por algoritmos se

203 Agamben, G. (2014). *Qué es un dispositivo*. Mondadori/Altuna impresores. Pág. 2.

204 Foucault, M. *Dits et écrits* vol. III. Págs. 299-300. Citado en: Agamben, G. (2014). *Qué es un dispositivo*. Mondadori/Altuna impresores.

205 Agamben, G. (2014). *Qué es un dispositivo*. Mondadori/ Altuna impresores. Pág. 3.

206 Foucault, M. (1984). *Saber y verdad*. Piqueta Ediciones. Madrid.

207 Cruz, J. (2006). “El pensamiento de Michel Foucault como caja de herramientas”. *Discusiones Filosóficas*, 7, 183-198.

transformaría en un régimen de verdad al considerarse confiable en sí mismo”²⁰⁸. Especialmente interesante es la relación del saber-poder en los mecanismos de objetivación y subjetivación que producen estos cambios tecnológicos. De allí que Foucault encuentre en el dispositivo la posibilidad de articulación estratégica de saberes y prácticas que constituyen las tecnologías²⁰⁹. Con esa base, Rivera, Fuster y Bassa, consideran el dispositivo como una red de diferentes expresiones, modeladas por el marco estratégico de un dispositivo virtual²¹⁰. En este sentido, las plataformas expresan un cambio en el espíritu de la época y un giro en la relación sistema/mundo y las contingencias de subjetivación²¹¹. Ellas crean “nuevas posibilidades para el mundo, nuevas relaciones con la economía y permiten disputar signos, símbolos y significados como posibles nuevas formas de existencia”²¹². Así, es posible incluso proponer otra forma de entender el big data, como un discurso y régimen de la verdad²¹³.

Como va a plantear Srnicek, coautor del *Manifiesto Aceleracionista*, hay que desarrollar una precisa taxonomía de estas sofisticadas máquinas de producción de ganancia, que le están dando forma a una nueva infraestructura digital: “los efectos de esta hegemonía se propagan también al mundo *offline* sobre el que estos modelos de negocios proyectan su ethos: los gobiernos y las ciudades deben ser inteligentes, las empresas disruptivas y los trabajadores flexibles”²¹⁴. Ahora bien, Srnicek lanza un llamado directo a la innovación en esta materia: “en vez de solo regular las plataformas, se deberían realizar esfuerzos para **crear plataformas públicas**, con sentido de propósito colaborativo. Esto implicaría invertir los enormes recursos del Estado en la **tecnología necesaria para**

208 Rivera, D., Fuster N. y Bassa, J. (2021) “El método que nos regaló Foucault: la caja de herramientas foucaultiana para pensar problemas filosóficos en un contexto digital”. *Revista humanidades Hace Valparaíso*, 17, 271-288. DOI: <http://dx.doi.org/10.22370/rhv2021iss17>

209 Foucault, M. (1984). *Saber y verdad*. Piqueta Ediciones. Madrid.

210 Rivera, D., Fuster, N., y Bassa, J. (2021) “El método que nos regaló Foucault: la caja de herramientas foucaultiana para pensar problemas filosóficos en un contexto digital”. *Revista humanidades Hace Valparaíso*, 17, 271-288. DOI: <http://dx.doi.org/10.22370/rhv2021iss17>

211 Berardi, F. (2007). *Generación post-alfa: patologías e imaginarios en el semío capitalismo*. Tinta Limón Ediciones.

212 Rivera, D., Fuster, N., y Bassa, J. (2021). “El método que nos regaló Foucault: la caja de herramientas foucaultiana para pensar problemas filosóficos en un contexto digital”. *Revista humanidades Hace Valparaíso*, 17, 271-288. DOI: <http://dx.doi.org/10.22370/rhv2021iss17>

213 Beer, D. (2016) “¿Cómo deberíamos hacer la historia del Big Data?”. *Big Data & Society*, 3(1), 1-10. Citado en: Rivera, D. Fuster, N. y Bassa, J. (2021). “El método que nos regaló Foucault: la caja de herramientas foucaultiana para pensar problemas filosóficos en un contexto digital”. *Revista humanidades Hace Valparaíso*, 17, 271-288. DOI: <http://dx.doi.org/10.22370/rhv2021iss17>

214 Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Traducción: Aldo Giacometti. Editorial. Caja Negra.

apoyar estas plataformas y ofrecerlas como servicios públicos”²¹⁵. Esa es la orientación que busca desarrollar el CLIPP con estos dispositivos transversales de plataformas.

No se trata de una moda, ni de una simple estrategia. Tampoco es una herramienta monofuncional para resolver un problema determinado, se trata más bien de “pensar como quien programa y buscar construir un lenguaje nuevo en el que el problema en cuestión esté inmerso, de modo que las soluciones puedan desplegarse fácilmente”²¹⁶. Por ello, se requiere de un esfuerzo mancomunado para “superar la idea de un organismo pesado —esa imagen del rinoceronte dentro de un bote a remos, en la película *Y la nave va*, de Fellini— y volverla ágil y ligera, pasando de un enfoque estructural a uno funcional”²¹⁷. Es decir, con una burocracia escasa y formas de digitalización mínimas y coordinadas, seleccionadas desde el sentido de propósito central²¹⁸. Esas son las razones por las cuales el CLIPP propone dispositivos transversales, como “plataformas de memoria, recopilación y producción de conocimientos transparentes y accesibles, con una línea de base para mejorar en acoplamiento e implementación de iniciativas”²¹⁹.

Así, los **Dispositivos Transversales** del CLIPP abordan estos desafíos mediante el desarrollo de herramientas metodológicas y tecnológicas que fortalecen la gestión del conocimiento, la interoperabilidad de datos y la innovación institucional. Entre ellas destacan el Índice Multidimensional de Efectividad (IME), las plataformas de inteligencia territorial y los modelos de transferencia tecnológica abierta, orientados a integrar resultados de investigación, generar análisis predictivos y apoyar la toma de decisiones estratégicas en distintos niveles de gobierno. Estos dispositivos funcionan como laboratorios de experimentación institucional, donde la evidencia empírica y la reflexión metodológica se combinan para construir soluciones escalables y adaptables a diversos contextos públicos y territoriales. Su impacto proyectado trasciende la producción de indicadores: busca consolidar un ecosistema de datos interoperables y metodologías replicables, que sirva como referencia para la investigación aplicada y la gestión pública moderna. Los dispositivos del CLIPP promueven un modelo de gobernanza del conocimiento basado en el aprendizaje continuo, el monitoreo en tiempo real y

215 Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Traducción: Aldo Giacometti. Editorial Caja Negra. Pág. 116.

216 Avanessian, A. y Reis, M. (Comps) (2017). *Aceleracionismo. Estrategias de transición*. Laboria Cuvoniks. Caja Negra Editores. Pág. 132.

217 Matus, T. (2022) “Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Revista Anales* 20. Pág. 371.

218 Mazzucato, M. (2021). *Misión Economía. Una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Ediciones Taurus. Pág.23.

219 Matus, T. (2022). “Abrir mundos: potenciales de inflexión en la investigación universitaria”. *Revista Anales* 20. Pág. 371.

el análisis de efectividad multidimensional, fortaleciendo la cooperación entre Estado, academia y sociedad civil.

La incorporación tecnológica, el desarrollo del IME y el trabajo del Dispositivo de Diagnóstico y Unidad de Transferencia (DDUT) reflejan la forma en que el CLIPP traduce su lógica operativa en herramientas concretas. A través de estos instrumentos, se avanza hacia una nueva gobernanza del conocimiento: abierta, cooperativa y orientada al impacto público, capaz de conectar la investigación, la innovación con la política y la ciudadanía en la construcción de transformaciones sostenibles.

1. INTELIGENCIA ARTIFICIAL APlicada a la INDUSTRIA: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA CHILE

Viviana Isabel Meruane Naranjo

Directora Académica, de Investigación e Innovación,

Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas,

Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6692-2687>

vmeruane@uchile.cl

Ninoska Leiva Cortés

Candidata a Doctora en Comunicación,

Universidad de Sevilla

<https://orcid.org/0000-0002-5137-6193>

nino@uchile.cl

335

La Inteligencia Artificial (IA) aplicada a la industria constituye hoy una de las herramientas más prometedoras para acelerar la transición de Chile hacia una economía basada en conocimiento, innovación y sostenibilidad. En un escenario global marcado por la competencia tecnológica y la necesidad de responder a desafíos sociales y ambientales, la IA no solo aparece como un motor de productividad, sino también como una vía para fortalecer la seguridad laboral, optimizar el uso de recursos, reducir costos operativos y contribuir a la descarbonización de los procesos productivos. En un país con fuerte dependencia de sectores extractivos y con urgencia de diversificar su matriz productiva, la incorporación estratégica de estas tecnologías se vuelve un imperativo.

La IA industrial tiene múltiples aplicaciones. Desde la optimización de procesos en manufactura avanzada hasta la gestión inteligente de la logística, pasando por la inspección de calidad mediante visión computacional, estas herramientas están transformando la manera en que se diseñan, producen y mantienen bienes y servicios²²⁰. Un caso particularmente ilustrativo es el mantenimiento predictivo, que permite anticipar fallas en equipos críticos y evitar detenciones no

²²⁰ Jan, Z. et al. (2023). "Artificial intelligence for industry 4.0: Systematic review of applications, challenges, and opportunities". *Expert Systems with Applications*, 216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119456>

planificadas, generando beneficios que impactan tanto en la competitividad de las empresas como en la sostenibilidad de sus operaciones. No obstante, este es solo un ejemplo dentro de un abanico más amplio de posibilidades, donde las aplicaciones de IA pueden contribuir a resolver problemas estructurales vinculados a eficiencia energética, uso del agua y optimización de cadenas de suministro, todos ellos prioritarios para el desarrollo del país.

Sin embargo, la experiencia chilena demuestra que el éxito de estas iniciativas no depende exclusivamente de los avances tecnológicos. El mayor desafío radica en la capacidad de construir relaciones sólidas entre universidades y empresas, que permitan articular las capacidades de investigación con las necesidades y urgencias de la industria²²¹. Investigaciones recientes sobre la relación universidad–industria en proyectos de I+D en Chile han puesto en evidencia que estas colaboraciones suelen ser frágiles cuando no existe confianza mutua, compromiso sostenido ni canales de comunicación efectivos²²². La evidencia empírica confirma que en el contexto nacional la imagen institucional de las universidades por sí sola no basta para establecer vínculos duraderos con la industria. Lo que resulta determinante es la calidad de la comunicación y la capacidad de generar satisfacción con los procesos colaborativos, factores que a su vez alimentan la confianza y el compromiso necesarios para que los proyectos de I+D tengan continuidad en el tiempo y puedan escalar hacia soluciones de impacto real²²³. En este sentido, la IA aplicada a la industria constituye un espacio privilegiado para repensar la colaboración universidad–industria en clave de propósito público. Su desarrollo requiere la combinación de datos, algoritmos y experiencia técnica, lo que solo puede lograrse mediante la cooperación entre distintos actores. Cuando las empresas confían en sus socios académicos y comparten datos críticos de operación, se abren posibilidades para innovar en conjunto y para traducir el conocimiento científico en aplicaciones concretas que mejoran la competitividad del país. A su vez, las universidades encuentran en estas alianzas un canal esencial para transferir los resultados de su investigación, formando profesionales con nuevas competencias y fortaleciendo su compromiso con el desarrollo nacional.

221 Bruneel, J. et al. (2010). "Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration". *Research Policy*, 39(7), 858-868. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>

222 Kagermann, H. et al. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. National Academy of Science and Engineering.

223 Leiva, N. et al. (2024). *La relación entre la academia y la industria en el contexto de la colaboración en proyectos de I+D en Chile*. INTRACOM: Congreso-Red de Investigación y Transferencia en Comunicación y Divulgación de las Ciencias. Tenerife, España.

Leiva, N. y Caro, F. (2025). "Examinando la Relación Empresa-Universidad en Proyectos de I+D". En: *Chile: un Análisis del Rol de la Comunicación*. Congreso de comunicación y pensamiento. Dykinson.

La innovación con propósito público en este ámbito se basa en reconocer que la tecnología, por sí sola, no garantiza cambios estructurales. Su desarrollo exige la convergencia de datos, algoritmos y experiencia técnica, posible solo mediante la cooperación entre diversos actores, tal y como lo estableció la European Commission²²⁴. Cuando las compañías confían en sus socios académicos y comparten datos operativos críticos, se abren oportunidades para innovar de forma conjunta y convertir el conocimiento científico en soluciones que fortalecen la competitividad nacional. Al mismo tiempo, las universidades hallan en estas alianzas un canal clave para transferir los resultados de su investigación, formar profesionales con nuevas competencias y reafirmar su compromiso con el desarrollo del país. La innovación con propósito público en este ámbito se basa en reconocer la tecnología por sí sola, sin garantizar cambios estructurales. Es necesario crear un ecosistema que favorezca la confianza, la comunicación y el compromiso entre actores públicos, privados y académicos. Chile cuenta con capacidades de alto nivel en investigación aplicada y con sectores industriales que buscan innovar, pero requiere políticas públicas que promuevan la consolidación de consorcios sostenibles, financiamiento plurianual para proyectos de alto impacto y formación de capital humano especializado en IA industrial y gestión de transferencia tecnológica²²⁵. Solo así la IA aplicada a la industria podrá cumplir su promesa de no limitarse a un motor de productividad, sino de convertirse en una herramienta estratégica para avanzar hacia una economía más diversificada, sostenible e inclusiva, orientada al bienestar de la ciudadanía.

224 European Commission (2020). *A New Industrial Strategy for Europe*. Comunicación de la Comisión Europea COM.

225 CORFO (2024). *Book 2024*. Subdirección de Programas Tecnológicos—Gerencia de Capacidades Tecnológicas.

2. ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE ANTICIPA EL GRADO DE EFECTIVIDAD PROGRAMÁTICA MEDIANTE UN ALGORITMO DE RIESGO DE LA OFERTA²²⁶

Teresa Matus

Núcleo Innovaciones Efectivas en Política Pública (Nlepp), Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-2974-9678>

teresamatus@uchile.cl

Adriana Kaulino

Coordinadora del Programa en Historia y Teorías Críticas de los Saberes Psi, Universidad Diego Portales

<https://orcid.org/0000-0001-9936-3191>

adriana.kaulino@udp.cl

La importancia de innovar en las mediciones de efectividad

Diversos estudios enfatizan la “importancia de un nuevo enfoque de efectividad en un entorno caracterizado por un proceso de redimensionamiento del Estado”²²⁷. Una de sus premisas es mostrar la paradoja conceptual y operativa que atraviesan políticas y programas donde “una vez que se ponen en marcha

226 La investigación que desarrolló el prototipo de esta plataforma fue un Proyecto FONDEF de Interés Público. Nº 17I10033 *Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos*. Entidad principal: Universidad de Chile. Entidad Asociada: Fundación Colunga. Programas colaboradores: SENAME, Corporación Opción, Chile Crece Contigo, Gendarmería de Chile, ACHNU, Aldeas SOS, Observatorio para la confianza. Universidades Colaboradoras: Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Diego Portales. Equipo del proyecto: Teresa Matus, directora. Coordinadora Núcleo Innovaciones Efectivas en Política Pública. Departamento de Trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Patricio Valenzuela, director alterno. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. Investigadores: Adriana Kaulino, Facultad de Psicología Universidad Diego Portales. Ana Vergara, Facultad de Psicología Universidad Diego Portales. María Antonieta Urquieta, directora Académica, Facultad Ciencias Sociales, Universidad de Chile. María Gabriela Rubilar, Guillermo Sanhueza, Claudia Campillo y Cesar Mariñez, Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile. Fabiola Cortez-Monroy, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Católica de Chile. Javier Fuenzalida, Macarena Andrade y Jorge Gaete, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial.

227 Cejudo, G., Pardo, M. y Dussauge, M. (2019) *Variaciones de implementación*. CIDE. Pág. 11.

no logran cumplir los objetivos para los cuales fueron diseñados”²²⁸. Ahora bien, aunque esto se conoce hace décadas no hay suficientes investigaciones que exploren esos nudos críticos: “qué determina el éxito o fracaso de una iniciativa, indefinición de competencias definidas, una administración pública sujeta a lógicas contrapuestas y un régimen de cuentas fragmentado”²²⁹.

Frente a esos desafíos se propone una noción de efectividad que se funda en la exposición de las fallas como motor de innovación²³⁰. Se concibe en sintonía con una pléyade de trabajos que buscan “renovar la mirada y ponen atención a la dinámica de la relación entre efectividad e implementación, poniendo foco en las interacciones entre capacidades y sus contextos”²³¹ y buscan abrir la caja negra del proceso y saber en qué medida las decisiones que se convierten en programas y políticas tienen éxito al cumplir los propósitos que se les fijaron y cuáles son los obstáculos que han tenido que sortear y que han complicado, retrasado o anulado la posibilidad de ese éxito²³².

En este sentido hay persistencias que sirven de aguijón a este campo de investigación: la profesionalización funcionaria que “se hace con menos sofisticación que la deseada”²³³ e “imponen la necesidad de mayor coordinación intersectorial e intergubernamental”²³⁴.

Algunas lecciones de investigaciones sobre medición de efectividad muestran que:

Ignorar los efectos indirectos, olvidar agrupar al calcular el tamaño de la muestra, no reconocer que un programa puede cambiar lo que dicen las personas, pero no lo que hacen, creer que el evaluador se limita a las fases de diseño, línea de base y medición final, subestimar los efectos indirectos y el incumplimiento, fragmentar sin agrupar las medidas de los resultados, tener imprecisiones al interpretar resultados, no exponer criterios de validez interna, comunicar la evidencia en un momento adecuado, transferir el conocimiento sobre la implementación.²³⁵

228 Cejudo, G., Pardo, M. y Dussauge, M. (2019) *Variaciones de implementación*. CIDE. Pág. 12.

229 Cejudo, G., Pardo, M. y Dussauge, M. (2019). *Variaciones de implementación*. CIDE. Pág. 12.

230 Matus, T. y Kaulino, A. (2025). “La falla como motor de innovación”. En: *Innovar desde la falla*. Ediciones Universidad de Chile.

231 Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy: dilemas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation. Nueva York.

232 Cejudo, G., Pardo, M. y Dussauge, M. (2019). *Variaciones de implementación*. CIDE. Pág. 14.

233 Mendez, J. L. & Dussauge, M.I. (2017) *Policy análisis in México*. sPolicy Press. Londres

234 Coneval (2018). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. <https://www.coneval.org.mx/Evaluation/IEPSM/Documents/Documento-completo-40-A-de-estrategias.pdf>

235 Glennerster, R. y Takavarasha, K. (2018). *Cómo implementar evaluaciones aleatorizadas*. Fondo de Cultura Económica. Págs. 417-445.

Además, muchas veces los informes de evaluación centran su atención mucho más en los detalles técnicos que en la implementación: “Así, las organizaciones que implementaron el programa pueden ser buenos mensajeros y pueden ayudar a reflexionar sobre sus ajustes”²³⁶.

Por otra parte, Howard Becker sostiene que:

Al investigar los riesgos acechan, muchas veces las categorías que se usan para analizar un fenómeno pueden olvidar parte de él, los hechos que son contradictorios y que quedan sin registrarse, las encuestas que favorecen una respuesta o inhiben otra, los resultados que se generalizan a cuestiones que no estudiaron. Estos errores no ocurren al azar ni son inesperados. La organización de nuestras actividades de investigación las torna hasta cierto punto esperables y las naturalizamos con la afirmación tranquilizadora de que todo el mundo lo hace así.²³⁷

Desde esa premisa, Becker invita a salir de lo habitual explorando una serie de marcas naturalizadas y poco cuestionadas, haciendo un llamado a salir de esa comodidad reflexionando los supuestos, sesgos, inferencias que guían las investigaciones.

Ventajas del Índice Multidimensional de efectividad (IME)

La propuesta del proyecto FONDEF N° 17I10033: “Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos”, fue generar un SAT de gestión, mediante un sistema de medición de alerta y efectividad, expresado en un Índice Multidimensional de Efectividad (IME) que contiene ocho dimensiones analíticas: diversidad territorial, condiciones básicas de operación, nivel de coordinación intersectorial, códigos de regulación, trayectorias programáticas, modelos de intervención social, nivel de confianza funcional y grado de autonomía de los equipos.

Este índice se encuentra anclado en una plataforma de conectividad inteligente para observar avances y retrocesos, señales de alerta y efectividad en aquellas dimensiones prioritarias que permiten de manera ágil y rigurosa tomar decisiones en mejor tiempo en la complejidad de la gestión organizacional. A través de este monitoreo, se recolectan y procesan datos e información, ofreciendo pronósticos o predicciones temporales sobre su acción y posibles consecuencias. Las claves del FONDEF fueron cuatro: interpelar sistemas y programas,

236 Glennster, R. y Takavarasha, K. (2018). *Cómo implementar evaluaciones aleatorizadas*. Fondo de Cultura Económica. Pág. 448.

237 Becker, H. (2018). *Datos, pruebas e ideas. Por qué los científicos sociales deberían tomárselos más en serio y aprender de sus errores*. Editorial Siglo XXI.

observar sus fallas, construir un SAT que permita anticipar y ajustar decisiones a directivos y equipos de trabajo.

Sus principales ventajas son las siguientes:

- Generar un sistema de autoobservación que muestra qué y cómo funcionan cada una de sus ocho dimensiones.
- Mostrar señales de alerta y efectividad mediante tipologías (TAE).
- Evidenciar cambios en el tiempo, en términos de avances y retrocesos en cada dimensión, posibilitando exponer trayectorias programáticas.
- Permitir observar en forma precisa las tres variables contenidas dentro de cada dimensión y conocer su flujo en forma sistemática.
- Traducir en una serie de gráficos exportables las imágenes sintéticas del proceso.
- Habilitar subir evidencia mediante reportes, junto con un sistema intranet de comunicación organizacional.
- Hacer posible mejorar el diseño y ajustar instrumentos, mostrando prioridades anteriores y el rendimiento que estas obtuvieron.
- Aportar a la toma de decisiones en un plan de mejoras monitoreado por la plataforma.
- Contribuir a una relación anticipada entre costo y efectividad, lo que permite monitorear el nivel de riesgo de gestión de la oferta.

Proyecciones

El Índice Multidimensional de Efectividad (IME) es una innovación tecnológica desarrollada tanto en una plataforma inteligente, como en un proceso de formación en línea. Por tanto, se encuentra disponible para ser usada por diversos sistemas organizacionales.

En la actualidad está en un proceso de transferencia avanzado ya que desde el proyecto FONDEF se construyó un prototipo conceptual y un producto mínimamente viable, probado con socios estratégicos como Colunga y en una institución pública como las residencias del SENATE. Luego se validó y transfirió tanto a la Corporación Opción como al Hospital público Eloísa Díaz de la Florida. Despues de dos años de trabajo en ambas instituciones, Corporación Opción se encuentra en pleno proceso de formación y apropiación de la plataforma y el Hospital de la Florida, ha incorporado el IME dentro de su innovación de enfoque

sociosanitario, lo que permitió que el 2024 fuera escogida como institución premiada en el concurso de innovación pública del Laboratorio de Gobierno y la DIPRES. Asimismo, lo avanzado en el Hospital de la Florida, será transferido en 2026, en un proyecto conjunto, al Hospital Clínico de la Universidad de Chile. Por otra parte, también en 2026 el Índice Multidimensional de Efectividad será incorporado como medición de efectividad al proyecto Meso Innova de la Fundación de Innovación de Anglo American en su trabajo con los SLEP, tanto nacionales como en Perú y Brasil.

De este modo, esta innovación métrica de efectividad será una línea que piloteará la construcción del nuevo modelo de transferencia con propósito público del CLIPP. Con ella, en vez de concebir una evaluación de impacto de resultados según demanda —lo que demora más tiempo, recursos y no consigue ajustes oportunos—, se coloca anticipatoriamente un algoritmo de riesgo de la efectividad de la oferta que se calcula con un costo/efectividad en términos del ahorro generado. Con esto consigue una triple ventaja: una disminución de costos y tiempos en la medición, así como una evaluación de impacto que reduce el riesgo de la inversión.

3. DIARIO DIGITAL DE USO DEL TIEMPO: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA COMPRENDER LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO EN LA VIDA COTIDIANA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS²³⁸

Alessandra Olivi

Núcleo Milenio Labofam, Universidad de Valparaíso

alessandra.olivi@uv.cl

Julieta Palma

Núcleo Milenio Labofam, Universidad de Chile

jpalma@uchile.cl

Juan Pablo Díaz

Núcleo Milenio Labofam, Universidad de Chile

juan.diaz.casanueva@ug.uchile.cl

345

El estudio del uso del tiempo

El estudio del uso del tiempo constituye una herramienta clave para comprender la organización cotidiana de la vida de las personas y las desigualdades que la atraviesan. La forma en que los individuos distribuyen su tiempo depende de su posición en la estructura social y de factores de género, económicos y culturales. Las estadísticas de uso del tiempo permiten visibilizar la división sexual del trabajo y la persistencia de brechas en la dedicación al trabajo doméstico y de cuidado. Asimismo, son un insumo fundamental para el diseño de políticas públicas orientadas a la igualdad de género, al reconocer y valorar el trabajo no remunerado mediante su incorporación a las cuentas nacionales²³⁹.

238 La investigación que dio origen a este documento fue financiada por el Núcleo Milenio en Política Laboral y Vida Familiar y Colectiva – Labofam (ANID – Iniciativa Científica Milenio – NCS2024_019).

239 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022). *Guía metodológica sobre las mediciones de uso del tiempo en América Latina y el Caribe* (LC/CEA.11/17). Naciones Unidas. <https://repositorio.Cepal.org/items/ade7e587-70a9-4df0-a3c0-a3401c75468c>
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *Clasificación de actividades de uso del tiempo para América Latina y el Caribe* (CAUTAL). Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/items/af9eebf3-248b-4a16-a44b-dcead44940b2>

En este contexto, el Núcleo Milenio Labofam utiliza la medición del uso del tiempo para analizar los efectos de las recientes reformas laborales en Chile sobre la vida familiar y colectiva, como la regulación del trabajo a distancia, las medidas de conciliación para personas con responsabilidades de cuidado y la reducción de la jornada laboral. Este *policy brief* presenta las bases conceptuales y metodológicas de esta línea de investigación, junto con la innovación tecnológica que dio origen al Diario Digital de Uso del Tiempo (DdUT).

Las principales metodologías empleadas para medir el uso del tiempo son las encuestas y los diarios. Las encuestas se basan en cuestionarios que piden a las personas estimar el tiempo dedicado a distintas actividades durante un periodo de referencia. Aunque son más económicas, tienden a generar sesgos de memoria y de normas sociales, especialmente en actividades domésticas o de cuidado. Los diarios, en cambio, registran de manera secuencial las actividades a lo largo del día, incluyendo contexto y valoración, lo que reduce los sesgos y garantiza la propiedad “suma-cero” del tiempo. No obstante, los diarios autoadministrados son costosos y demandan una carga alta para los participantes, lo que limita su aplicación a gran escala²⁴⁰.

En América Latina y el Caribe, los estudios de uso del tiempo se expandieron tras la Conferencia de Beijing (1995), que promovió la medición del trabajo no remunerado. La CEPAL impulsó la armonización metodológica mediante la Clasificación de Actividades de Uso del Tiempo (Cautal) y su Guía metodológica (2022). Hasta 2023, 23 países de la región han realizado mediciones, la mayoría basadas en cuestionarios, con excepciones como Bolivia y Venezuela que aplicaron diarios. En Chile, el INE desarrolló una primera medición experimental en 2009 y la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT) en 2015 y 2023, estando estas últimas dos basadas en cuestionarios. La elección del cuestionario responde a razones de costo, alfabetización y continuidad institucional, pese a las limitaciones de precisión.

Innovación tecnológica: el Diario Digital de Uso del Tiempo (DdUT)

A nivel internacional, el desarrollo tecnológico ha permitido transitar hacia diarios digitales, reduciendo costos y mejorando la calidad de los datos. La pandemia de COVID-19 aceleró este proceso al ampliar el uso de dispositivos móviles para recopilar información en tiempo real. Los diarios digitales combinan accesibilidad, facilidad de uso y eficiencia, ofreciendo información más completa y tasas

²⁴⁰ Chatzitheochari, S. et al. (2018). “Using new technologies for time diary data collection: Instrument design and data quality findings from a mixed-mode pilot survey”. *Social Indicators Research*, 137, 379-390. DOI :<https://doi.org/10.1007/s11205-017-1569-5>

de respuesta más altas. Sin embargo, también presentan desafíos asociados al manejo tecnológico de las y los usuarios y al soporte técnico necesario²⁴¹.

Entre las experiencias internacionales destacan tres enfoques principales. El método de “estimación puntual” se basa en muestreros aleatorios de experiencias cotidianas, como el proyecto Mappiness del Reino Unido. El enfoque modular, representado por Motus de la Vrije Universiteit Brussel, permite reportar actividades mediante menús desplegables en línea. Finalmente, el CaDDI del Centre for Time Use Research (CTUR, University College London) emplea el método “selecciona y arrastra”, permitiendo registrar actividades principales y secundarias de manera intuitiva. Este instrumento sirvió de base para el desarrollo del Extended Light Digital Diary Instrument (ELiDDI), adoptado en 2023 en el Reino Unido.

Inspirado en estas experiencias, Labofam adaptó el ELiDDI al contexto latinoamericano, desarrollando el **Diario Digital de Uso del Tiempo (DdUT)**. La plataforma se construyó a partir del código abierto del Oxford Internet Institute, manteniendo la lógica de arrastre e incorporando innovaciones específicas. La primera adaptación consistió en homologar las categorías del Cautal y añadir una pregunta sobre participación comunitaria y política, proveniente de la encuesta CASEN, para estudiar la articulación entre vida laboral, familiar y colectiva. Las actividades principales fueron agrupadas en ocho campos: trabajo remunerado, trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, participación social y política, recreación, cuidado personal, trasladados y otras actividades. Además, el reporte incluye actividades secundarias realizadas en forma simultánea, lugares, personas acompañantes y el nivel de satisfacción de la persona con las actividades realizadas. DdUT incorpora un sistema de inicio de sesión para la selección de los días a reportar (laboral y fin de semana) y un módulo de visualización interactiva que entrega a las y los participantes un resumen gráfico personalizado de su uso del tiempo. Este componente de retroalimentación fortalece el sentido de participación y apropiación de la investigación.

Proyecciones

DdUT constituye una innovación metodológica y tecnológica relevante para el estudio de la organización del tiempo y las desigualdades de género. Su desarrollo aporta conocimiento estratégico para el diseño, monitoreo y evaluación de las políticas públicas dirigidas a disminuir las brechas de género y fomentar la conciliación y la corresponsabilidad.

²⁴¹ Chatzitheochari, S. et al. (2018). “Using new technologies for time diary data collection: Instrument design and data quality findings from a mixed-mode pilot survey”. *Social Indicators Research*, 137, 379-390. DOI:<https://doi.org/10.1007/s11205-017-1569-5>

El formato digital y el diseño liviano y flexible de DdUT permite adaptar esta herramienta a otros grupos y contextos, reduciendo los costos, aumentando la frecuencia de aplicación y facilitando la comparación entre grupos y períodos.

La homologación de DdUT a la Cautal abre oportunidades para su escalamiento a América Latina y el Caribe, ofreciendo una alternativa costo-efectiva para el fortalecimiento de los sistemas estadísticos de los países de la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agamben, G. (2014). *Qué es un dispositivo*. Mondadori/Altuna Impresores.
- Aguilar, O. (2024). "Salario vital: Una contribución a su estimación empírica para Chile". *Trabajo en Debate*, 1(2), 1–12.
- Ahumada, H., y Grandón, P. (2015). "Significados de la reinserción social en funcionarios de un centro de cumplimiento penitenciario". *Psicoperspectivas*, 14(2), 84–95. DOI: <https://dx.Doi.Org/10.5027/psicoperspectivas-vol14-issue2-fulltext-536>
- Allen, T. D. & Shockley, K. (2009). "Flexible work arrangements: Help or hype?". En: R. Crane & J. Hill (Eds.), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives*. Págs. 265–284. University Press of America.
- Alonso, A. (2021). "Las Reglas de Bangkok (RDB) y su importancia para enfrentar la discriminación de las mujeres privadas de libertad". En: C. Antony & M. Villegas (Coords.). *Criminología feminista*. LOM Ediciones.
- Andrade-Guzmán, C. (2016). Relación Estado-organizaciones de la sociedad civil en las políticas sociales. *Revista Electrónica de Trabajo Social*, 14.
- Andrade-Guzmán, C. (2024). "Trabajo social y colaboración intradisciplinaria en asociaciones público-privadas en Chile: El caso del programa Abriendo Caminos". *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 21, 185–218. DOI: <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2024.0008>
- Andrade-Guzmán, C. y Arancibia, S. (2010). "Chile: Interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia". *Revista CEPAL*, 101.
- Andrade-Guzmán, C. & Lombe, M. (2022). "Meanings and expressions of co-responsibility: A small qualitative study based on the reflections from Chilean social workers involved in public-private child welfare". *Qualitative Social Work*, 0(0), 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1177/14733250211071050>
- Antilef Ojeda, M., Atherino dos Santos, E. y Da Rosa Damiani, P. (2020). "Experiencias de las mujeres inmigrantes en el acceso a la salud en Punta Arenas, Chile". *Texto Contexto Enfermagem*. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2019-0276>
- Archer, M. (2009). *Teoría social realista: El enfoque morfogenético*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Arévalo, C. et al. (2013). *Informe final: Diseño de un modelo integral y multidimensional de acompañamiento post-sanción para adolescentes infractores de ley a nivel local en la comuna de Peñalolén*. Fondo Nacional de Seguridad Pública.

- Arman, R., Gillberg, N. & Norbäck, M. (2021). "Alone at work: Isolation, competition and co-dependency in flexibilised retail". *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1254–1281. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X19861669>
- Arrarás, V., et al. (2015). "Privación de libertad en Chile: Desgobierno carcelario y afectación de derechos de la población penal". En: P. Matus (Ed.). *Informe anual sobre derechos humanos en Chile 2015*. Págs. 161–207. Universidad de Chile.
- Avanessian, A., & Reis, M. (Comps.). (2017). *Aceleracionismo: Estrategias de transición*. Caja Negra Editores.
- Banco Central de Chile. (2025). *Informe de política monetaria septiembre 2025: Minutas citadas en el IPoM de septiembre 2025 – Recuadro I.3*. <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2023). *Hacia una mejor gestión penitenciaria en América Latina y el Caribe: Resultados de un bien público regional penitenciario*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Beck, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Beck, J. S. (2018). "Investigating the third space: A new agenda for teacher education research". *Journal of Teacher Education*, 71(4), 379–391. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022487118787497>
- Beer, D. (2016). "¿Cómo deberíamos hacer la historia del big data?". *Big Data & Society*, 3(1), 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1177/2053951716646135>
- Belman, D. & Wolfson, P. (2016). *What does the minimum wage do in developing countries? A review of studies and methodologies* (Conditions of Work and Employment Series No. 62). Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/publications/what-does-minimum-wage-do-developing-countries-review-studies-and>
- Berardi, F. (2007). *Generación post-alfa: Patologías e imaginarios en el semicapitalismo*. Tinta Limón Ediciones.
- Bergman, M., & Fondevila, G. (2021). "Prisons and crime in Latin America". *Cambridge University Press*. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108768238>
- Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. Routledge.
- Birdsall, N., Lustig, N. & Meyer, C. (2014). "The strugglers: The new poor in Latin America?" *World Development*, 60, 132–146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.02.009>
- Boeri, T. (2009). *Setting the minimum wage* (IZA Discussion Paper 4335). Institute of Labor Economics.

Booth-Tobin, J. & Han, H. (2010). "Motivated by change: Political activism of young women in the 2008 presidential campaign". *Women's Studies Quarterly*, 38(1–2), 115–129.

Brady, H. E., Verba, S. & Schlozman, K. L. (1995). "Beyond SES: A resource model of political participation". *American Political Science Review*, 89(2), 271–294. DOI: <https://doi.org/10.2307/2082425>

Bravo, D. y Larrañaga, O. (2011). *Informe del Comité de Expertos sobre el Sistema de Capacitación Laboral*. Gobierno de Chile.

Broecke, S., Forti, A. & Vandeweyer, M. (2017). "The effect of minimum wages on employment in emerging economies: A survey and meta-analysis". *Oxford Development Studies*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13600818.2017.1279134>

Bruneel, J., et al. (2010). "Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration." *Research Policy*, 39(7), 858–868. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>

Cabrieses, B., Bernales, M. y McIntyre, A. (2017). *La migración internacional como determinante social de la salud en Chile: Evidencia y propuestas para políticas públicas*. Universidad del Desarrollo.

Cabrieses, B., y Astorga, S. (2022). "Brechas de acceso y de uso de servicios de salud en población migrante internacional y chilena según curso de vida". En: A. Avaria et al. (Eds.), *Salud y migraciones: Relevancia, consideraciones generales y desafíos para el Chile de hoy*. Págs. 45–68. RIL Editores.

Carreño, A., Cabrieses, B., Obach, A., y Gálvez, P. (2022). "Maternidad y salud mental de mujeres haitianas migrantes en Santiago de Chile: Un estudio cualitativo". *Revista Castalia*, 38, 79–97. DOI: <https://doi.org/10.25074/07198051.38.2276>

Cea-Merino, P., Galaz, C. y Poblete, R. (2022). "Dinámicas de intervención hacia población inmigrante en territorios extremos: Aproximación desde los servicios de salud en la Región de Aysén". En: A. Avaria et al. (Eds.). *Salud y migraciones: Relevancia, consideraciones generales y desafíos para el Chile de hoy*. Págs. 221–246. RIL Editores.

Cejudo, G., Pardo, M., y Dussauge, M. (2019). *Variaciones de implementación*. CIDE.

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2) (2021). *Informe a las Naciones sobre gobernanza climática de los elementos*. Universidad de Chile.

Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y Centro de Sistemas Públicos (CSP) (2024). *Evaluación externa de la política de Nueva Educación Pública: Sobre la correcta instalación y traspaso de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública – Resumen ejecutivo*. Universidad de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/21160/Resumen%20ejecutivo-Evaluaci%C3%B3n%20externa%20NEP.pdf>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2021). *Resultados Sistema de Reconocimiento 2021*. <https://cpeip.cl/resultados-sistema-de-reconocimiento-2021-2>

Chatzitheochari, S. et al. (2018). “Using new technologies for time diary data collection: Instrument design and data quality findings from a mixed-mode pilot survey”. *Social Indicators Research*, 137, 379–390. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1569-5>

Chile. Congreso Nacional (1995). “Ley N° 19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias”. *Diario Oficial de la República de Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>

Chile. Congreso Nacional (2011). “Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública”. *Diario Oficial de la República de Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1023143>

Chile. Congreso Nacional (2024). “Modificación Ley N° 19.418, art. 12 bis (Protección de dirigentes sociales)”. *Diario Oficial de la República de Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>

Clark, H., Coll-Seck, A. M., Banerjee, A., Peterson, S., Dalglish, S. L., Ameratunga, S. & Costello, A. (2020). “A future for the world’s children? A WHO–UNICEF–Lancet Commission”. *The Lancet*, 395(10224), 605–658. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)32540-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)32540-1)

Comes, Y., Solitario, R., Garbus, P., Mauro, M., Czerniecki, S., Vázquez, A., Sotelo, R. y Stolkiner, A. (2007). “El concepto de accesibilidad: La perspectiva relacional entre población y servicios”. *Anuario de Investigaciones*, XIV, 201–209. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862007000100019

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *Clasificación de actividades de uso del tiempo para América Latina y el Caribe (CAUTAL)* (LC/W.679/Rev.1). Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/items/af9eebf3-248b-4a16-a44b-dcead44940b2>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022). *Guía metodológica sobre las mediciones de uso del tiempo en América Latina y el Caribe* (LC/CEA.11/17). Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/items/ade7e587-70a9-4df0-a3c0-a3401c75468c>

Comisión Expertas Asesora Presidencial para la Actualización de la Medición de la Pobreza (2025). *Informe final de recomendaciones*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Comision_Pobreza-Informe_Final_Recomendaciones.pdf

Dang, H.-A. & Lanjouw, P. (2017). “Welfare dynamics measurement: Two definitions of a vulnerability line and their empirical application”. *Review of Income and Wealth*, 63(4), 633–660. DOI: <https://doi.org/10.1111/roiw.12237>

- Darling-Hammond, L. et al. (2023). *Transforming teaching: Policy and practice to support teachers' thriving and student success*. Learning Policy Institute.
- Davidson, N., Hammarberg, K., Romero, L. & Fisher, J. (2022). "Access to preventive sexual and reproductive health care for women from refugee-like backgrounds: A systematic review". *BMC Public Health*, 22, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12576-4>
- De Cicco, V., Barresi, M., Tramonti, M., Cataldo, E., Parisi, V. & Manzoni, D. (2016). "Oral implant-prostheses: New teeth for a brighter brain". *PLoS One*, 11(2), e0148715. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148715>
- De Fina, D. y Figueroa, F. (2019). "Nuevos "campos de acción política" feminista: Una mirada a las recientes movilizaciones en Chile". *Revista Punto Género*, 11, 51–72. <https://revistapuntogenero.uchile.cl/index.php/RPG/article/view/53880>
- Defensoría de la Niñez (2025). *Informe anual 2025 sobre la situación de los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes en Chile*.
- Dercon, S. (Ed.). (2005). *Insurance against poverty*. Oxford University Press.
- DIGERA MINSAL (2017). *1º Estudio nacional de categorización sociosanitaria y propuestas técnicas para su abordaje*.
- Dirección de Estudios Corte Suprema (2022, 20 de junio). *Estudio acerca de los peritajes en Chile: Diagnóstico, propuestas y recomendaciones*. <https://direcciondeestudios.pjud.cl/estudio-acerca-de-los-peritajes-en-chile-diagnostico-propuestas-y-recomendaciones>
- D.L. 670 (1974). *Reajusta, a contar del 1º de octubre de 1974, los sueldos del sector público y privado*. Ley Chile.
- Duarte, F. (2022). "Encouraging mammograms using behavioral economics: A randomized controlled trial in Chile". *Value in Health*, 25(5), 767–775.
- Duce, M. (2018). "Prueba pericial y su impacto en los errores del sistema de justicia penal: Antecedentes comparados y locales para iniciar el debate". *Ius et Praxis*, 24(2), 223–262. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-00122018000200223>
- Durán, G. (2025). Negociación colectiva, recursos de poder y resultados distributivos: El caso de los Consejos de Salarios en Uruguay. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 129–148.
- El Mostrador (2016, 1 de abril). "Obispo Goic propone nuevo salario ético de \$400.000". <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/04/01/obispo-goic-propone-nuevo-salario-etico-de-400-000>
- El País (2024, 27 de diciembre). "El Gobierno de Milei asegura que el salario mínimo es un error". <https://elpais.com/argentina/2024-12-27/>

[el-gobierno-de-milei-asegura-que-el-salario-minimo-es-un-error-si-hay-personas-dispuestas-a-trabajar-por-menos-no-las-podes-contratar.html](https://elgobiernodemilei.aseguraqueelsalariominimoesunerrorsihaypersonasdispuestasatrabajarpormenosnolaspodescontratar.html)

EMOL (2025, 3 de agosto). “Más de 800 adultos mayores con alta médica no pueden egresar de hospitales por falta de redes de apoyo”. *El Mercurio*. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2025/08/03/1173938/adultosma-yores-alta-egresar-hospitales-redes.html>

EMOL (2025, 2 de abril). “\$725 mil de “salario vital”: El concepto que la CUT busca instalar (y sus diferencias con el sueldo mínimo)”. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2025/04/02/1162380/salario-vital-cut-gobierno.html>

Equipo Modelo Pionero Anglo American (2020). *El Centro de Innovación de Modelo Pionero*. Anglo American. <https://chile.angloamerican.com/~/media/Files/A/Anglo-American-Group-v5/Chile/programas-sociales/modelo-pionero-transformando-la-educacion/modelo-pionero-centro-de-innovacion.pdf>

Equipo Modelo Pionero Anglo American (2020). *Una apuesta sistémica por la transformación educativa*. Anglo American. <https://chile.angloamerican.com/~/media/Files/A/Anglo-American-Group-v9/Chile/programas-sociales/modelo-pionero-transformando-la-educacion/modelo-pionero-sistemas.pdf>

Espinoza, Ó., Martínez, L. y Sanhueza, G. (2014). *Primera encuesta de percepción de calidad de vida penitenciaria en Chile: Propuestas y desafíos para el sistema penitenciario chileno*. Gendarmería de Chile y Unidad de Derechos Humanos.

European Commission (2020). *A new industrial strategy for Europe* (COM).

FAO, Ministerio del Medio Ambiente, & SENAPRED (2025). *Integración de la adaptación al cambio climático y la gestión del riesgo de desastres*. FAO.

Ferreira, F., Messina, J., Rigolini, J., López-Calva, L. F., Lugo, M. A. & Vakis, R. (2013). *Economic mobility and the rise of the Latin American middle class*. World Bank.

Fleet, N. (2019). “Movimiento estudiantil y transformaciones sociales en Chile: Una perspectiva sociológica”. *Polis*, 30. <https://journals.openedition.org/polis/2152>

FONASA (2024). *Población inscrita en APS*. <https://public.tableau.com/views/ReportelInscritosCentrosAPS/ReporteAPS?:showVizHome=no>

Foucault, M. (1984). *Saber y verdad*. Piqueta Ediciones.

Foucault, M. (1984). *Dits et écrits* (Vol. III). Citado en Agamben, G. (2014). *Qué es un dispositivo*. Mondadori.

Fundación SOL (2025). *Informe mensual de calidad del empleo (IMCE) MJJ 2025*. <https://fundacionsol.cl/blog/estudios-2/tag/imce-1051>

Gaete, M. (2020). “Efecto zapping: La educación no formal en prisiones en Chile”. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 17(48), 44–64.

Galdames, A. y López, A. (2024). “Una mirada inicial a las políticas institucionales de género y educación no sexista: Desafíos y reflexiones sobre las universidades privadas en Chile”. En: A. López Dietz y A. M. Galdames Paredes (Eds.). *Educación no sexista: Debates, desafíos y proyecciones en la educación superior*. Tirant lo Blanch.

Galaz, C., Cea-Merino, P., Molina, D., Castro, D. y Ortega, M. J. (2021). “Una mirada interseccional a las prácticas de salud en Aysén: Procesos de racialización en Chile”. *Quaderns de Psicología*, 23(3), e1750. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1750>

Galilea, S. O. (2019). *Cambio climático y desastres naturales: Acciones claves para enfrentar las catástrofes en Chile*. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.

Gallardo, M. (2018). “Identifying vulnerability to poverty: A critical survey”. *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 1074–1105. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12208>

Gallardo, M. (2020). “Measuring vulnerability to multidimensional poverty”. *Social Indicators Research*, 148(1), 67–103.

Garreaud, R., Boisier, J. P., Rondanelli, R., Montecinos, A., Sepúlveda, H. & Veloso-Aguila, D. (2017). “The 2010–2015 megadrought in central Chile: Impacts on regional hydroclimate and vegetation”. *Hydrology and Earth System Sciences*, 21(12), 6307–6327. DOI: <https://doi.org/10.5194/hess-21-6307-2017>

Gendarmería de Chile (2025, septiembre). *Reporte estadístico mensual: Cifras de población penal (septiembre 2025)*. https://www.gendarmeria.gob.cl/rep_est_mes.html

Glennerster, R. y Takavarasha, K. (2018). *Cómo implementar evaluaciones aleatorizadas*. Fondo de Cultura Económica.

Giovanella, L., et al. (2021). “¿Es la atención primaria de salud integral parte de la respuesta a la pandemia de COVID-19 en Latinoamérica?”. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00310>

Gobierno de Chile, Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2021). *Ley 21.364: Establece el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres y crea el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1167183>

Gobierno Regional Metropolitano de Santiago (2019). *Memoria de gestión 2018: Intendencia Región Metropolitana (Programa Volver a Empezar)*.

ICD–OIT (2014). *Las relaciones laborales en Uruguay: 10 años de cambios*. Instituto Cuesta Duarte del PIT–CNT y Organización Internacional del Trabajo.

INDH (2018). *Informe misión de observación: Centros residenciales de protección de la red Senaime*. Instituto Nacional de Derechos Humanos.

INE – Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Estimaciones y proyecciones 1992–2050 en base censo 2017*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>

INE – Instituto Nacional de Estadísticas (2024). *Resultados Censo de Población y Vivienda Chile 2024*. <https://censo2024.ine.gob.cl/>

Inouye, S., Westendorp, R. & Saczynski, J. (2014). “Delirium in elderly people”. *The Lancet*, 383, 911–922.

Instituto Nacional de Estadísticas (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992–2050*. <https://www.ine.cl>

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009325844>

Jansen, G. (2020). “Solo self-employment and membership of interest organizations in the Netherlands: Economic, social, and political determinants”. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 512–539. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X17723712>

Jan, Z., et al. (2023). “Artificial intelligence for industry 4.0: Systematic review of applications, challenges, and opportunities”. *Expert Systems with Applications*, 216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119456>

Jara, M., y Albert, C. (2016, 30 de agosto). *Tribunales de Familia: las graves deficiencias del sistema de peritos*. CIPER. <https://www.ciperchile.cl/2016/08/30/tribunales-de-familia-las-graves-deficiencias-del-sistema-de-peritos/>

Jiménez, M., Hernández, J., y Jacinto, L. (2011). “Envejecimiento y cavidad oral: Un proceso irreversible pero manejable”. *Revista Asociación Autónoma Personal Académico UNAM*, 3(4), 287–290.

Jiménez-Molina, A., Martínez, V., Crockett, M. & Mac-Ginty, S. (preprint). *A pilot randomized controlled trial of a blended app-supported intervention to promote mental health help-seeking in university students at risk of suicide*.

Kagermann, H. et al. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Final report of the Industrie 4.0 working group*. National Academy of Science and Engineering.

Kalleberg, A. L., Reskin, B. F. & Hudson, K. (2000). “Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States”. *American Sociological Review*, 65(2), 256–278. DOI: <https://doi.org/10.2307/2657440>

- Katsoulis, J., Schimmel, M., Avrampou, M., Stuck, A. E. & Mericske-Stern, R. (2012). "Oral and general health status in patients treated in a dental consultation clinic of a geriatric ward in Bern, Switzerland". *Gerodontology*, 29, 602–610.
- Kikutani, T., Tamura, F., Tohara, T., Takahashi, N. & Yaegaki, K. (2012). "Tooth loss as a risk factor for foreign-body asphyxiation in nursing-home patients". *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 54(3), 431–435.
- Kim, J. (2020). "Workplace flexibility and parent–child interactions among working parents in the US". *Social Indicators Research*, 151(2), 427–469. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2032-y>
- Klasen, S. & Waibel, H. (2015). "Vulnerability to poverty in South-East Asia: Drivers, measurement, responses, and policy issues". *World Development*, 71, 1–3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.03.003>
- La Tercera (2025, 18 de julio). "Repetto llama a analizar las cifras de empleo más allá de la contingencia y refuerza que no hay una emergencia laboral". <https://www.latercera.com/pulso/noticia/repetto-llama-a-analizar-las-cifras-de-empleo-mas-allá-de-la-contingencia-y-refuerza-que-no-hay-una-emergencia-laboral/>
- Labarca, J. (2016). "El 'ciclo corto' del movimiento estudiantil chileno: ¿Conflictos sectoriales o cuestionamiento sistémico?". *Revista Mexicana de Sociología*, 78(4), 605–632. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v78n4/0188-2503-rms-78-04-00605.pdf>
- Larroulet, P., Doppelmann, C., Daza, S., Del Villar, P. y Figueroa, A. (2021). *Reinserción, desistimiento y reincidencia en mujeres privadas de libertad en Chile*. Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://justiciaysociedad.uc.cl/wp-content/uploads/2022/01/Estudio-Reinserción-Desistimiento-en-Mujeres-WEB.pdf>
- Laub, J. & Sampson, R. (2001). "Understanding desistance from crime". *Crime and Justice*, 28, 1–69.
- Law, R. & Ward, T. (2010). *Desistance from sex offending: Alternatives to throwing away the keys*. Guilford Press.
- LeBel, T. et al. (2008). "The "chicken and egg" of subjective and social factors in desistance from crime". *European Journal of Criminology*, 5, 131–160. DOI: <https://doi.org/10.1177/1477370807087640>
- Leiva, N. y Caro, F. (2025). "Examinando la relación empresa–universidad en proyectos de I+D en Chile: Un análisis del rol de la comunicación". En: *Actas del Congreso de Comunicación y Pensamiento*. Dykinson.
- Leiva, N. et al. (2024). La relación entre la academia y la industria en el contexto de la colaboración en proyectos de I+D en Chile. En: *INTRACOM: Congreso–Red*

de Investigación y Transferencia en Comunicación y Divulgación de las Ciencias. Tenerife, España.

Ley N° 21.369 (2021, 15 de septiembre). “Regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en la educación superior”. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Libertad y Desarrollo (2019). *Eficiencia y focalización del sistema de capacitación laboral: ¿En qué estamos y hacia dónde ir?*

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

López, A. (2024). “Percepciones sobre la Ley 21.369 sobre acoso sexual en universidades chilenas”. *Justicia*, 29(46). DOI: <https://doi.org/10.17081/just.29.46.7797>

López, A., y Galdames, A. (Eds.) (2024). *Educación no sexista: Debates, desafíos y proyecciones en la educación superior*. Tirant lo Blanch.

López, A. y Hiner, H. (2024). “La demanda por una educación no sexista: Reflexiones y desafíos desde el activismo feminista”. En: A. López Dietz & A. M. Galdames Paredes (Eds.). *Educación no sexista: Debates, desafíos y proyecciones en la educación superior*. (Págs. 263–286). Tirant lo Blanch.

López-Calva, L. F. & Ortiz-Juárez, E. (2014). “A vulnerability approach to the definition of the middle class. *Journal of Economic Inequality*”, 12(1), 23–47. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10888-012-9240-5>

Maldonado, L. & Prieto, J. (2015). “Determinants of poverty dynamics in Chile and the role of temporal persistence: Analysis of the panel CASEN 2006–2009 using the event history method”. *Economía y Política Review*, 2(2), 5–39. DOI: <https://doi.org/10.15691/07194714.2015.005>

Matus, T. y Kaulino, A. (2025). “La falla como motor de innovación”. En: *Innovar desde la falla*. Ediciones Universidad de Chile.

Matus, T. (2022). “Abrir mundos: Potenciales de inflexión en la investigación universitaria.” *Revista Anales, 7º Serie*, 20.

Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: Una carrera espacial para cambiar el capitalismo*. Ediciones Taurus.

McBride, J. & Martínez Lucio, M. (2016). “Disaggregating and reaggregating work: Workers, management and the struggle over coherency in a context of work degradation”. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 490–504. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12118>

McNeill, F. (2006). “A desistance paradigm for offender management.” *Criminology and Criminal Justice*, 6(1), 39–62. DOI: <https://doi.org/10.1177/1748895806060666>

McNeill, F. (2006). "Purposes and functions of sentencing". En: M. Tonry (Ed.), *Crime and justice: A review of research* Vol. 34. Pág. 221–272. University of Chicago Press.

McKinsey & Company (2017). *Why leadership-development programs fail*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-leadership-development-programs-fail>

Mendez, J. L. & Dussauge, M. I. (2017). *Policy analysis in México*. Policy Press.

Merino, A. A. (2018). "Mujeres y privación de libertad en Chile: Dimensiones de lo punitivo y discriminaciones". *Revista de Derecho de la Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 35(2), 79–95.

Mettifogo Guerrero, D., Reyes Rosales, M. y Vildósola Soto, V. (2018). "Percepciones de cambio de profesionales de una cárcel juvenil en Chile". *Universitas Psychologica*, 17(2), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-2.pcpc>

MIDESO – Ministerio de Desarrollo Social (2017). *Adultos mayores: Síntesis de resultados CASEN 2017*. http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2017/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022). *Encuesta de discapacidad y dependencia (ENDIDE) 2022*.

Ministerio de Justicia (2005). *Ley 20084*. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=244803>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019). *Ley 21124*. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1127989>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2023). *Ley 21527*. <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1187684>

Naciones Unidas (1989). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos.

Naciones Unidas (1995). *Plataforma de Acción de Beijing: Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 4–15 de septiembre de 1995*. <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/>

Naciones Unidas (2015). *Acuerdo de París*. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. <https://unfccc.int/es/paris-agreement>

Naciones Unidas (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015–2030*. Naciones Unidas. <https://www.unrr.org/es/publication/marco-de-sendai-para-la-reduccion-del-riesgo-de-desastres-2015-2030>

Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.

- Neilson, C., Contreras, D., Cooper, R. & Hermann, J. (2008). "The dynamics of poverty in Chile". *Journal of Latin American Studies*, 40(2), 251–273. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022216X0800416X>
- Neumark, D. & Munguía Corella, L. F. (2021). "Do minimum wages reduce employment in developing countries? A survey and exploration of conflicting evidence". *World Development*, 137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105165>
- Neumark, D. & Wascher, W. (2008). *Minimum wages*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262515085/minimum-wages/>
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Estudio de desempeño ambiental: Chile 2016*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264265581-es>
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Skills matter: Further results from the Survey of Adult Skills*. OECD Publishing.
- OEA – Organización de Estados Americanos (2015). *Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_a-70_derechos_humanos_personas_mayores.pdf
- OIT – Organización Internacional del Trabajo (2018). *Guía sobre políticas en materia de salario mínimo: Capítulos completos*. <https://www.ilo.org/es/resource/guia-sobre-politicas-en-materia-de-salario-minimo-capitulos-completos>
- Organización Mundial de la Salud (2001). *Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud (CIF)*.
- Organización Mundial de la Salud (2014). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud (1948)*. <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>
- Organización Mundial de la Salud (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*.
- Organización Mundial de la Salud (2025). *Informe de la Comisión de la OMS sobre conexión social: De la soledad a la conexión social. El camino hacia sociedades más saludables*. <https://www.who.int/es/publications/m/item/from-loneliness-to-social-connection-summary>
- Organización Panamericana de la Salud (s. f.). *Determinantes sociales de la salud*. <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-sociales-salud>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). *Estudio de desempeño ambiental: Chile 2016*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264265581-es>
- Palacios, J., Ramm, A. & Olivi, A. (2021). "Constraints that discourage participation in the labour market by female carers of older relatives in Santiago, Chile".

- Health & Social Care in the Community*, 29(5), e107–e115. DOI: <https://doi.org/10.1111/hsc.13250>
- Pernicka, S. (2006). “Organizing the self-employed: Theoretical considerations and empirical findings”. *European Journal of Industrial Relations*, 12(2), 125–142. DOI: <https://doi.org/10.1177/0959680106065024>
- Petri, F. (2021). *Microeconomics for the critical mind: Mainstream and heterodox analyses* (Vol. 1). Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62070-7>
- Pérez, R. y Sierra, F. (2009). “Biología del envejecimiento”. *Revista Médica de Chile*, 137, 296–302.
- Pérez-Luco, R., Chitgian-Urzúa, V. y Mettifogo-Guerrero, D. (2019). “Desistimiento delictual en mujeres chilenas que han estado privadas de libertad”. *Revista Criminalidad*, 61(2), 59–78.
- PNUD, CEPAL, ONU Mujeres y OIT. (2022). *Los cuidados comunitarios en América Latina y el Caribe: Una aproximación a los cuidados en los territorios*. https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2022-11/Cuidados_Comunitarios_09112022.pdf
- PNUD (2023). *Human development report 2023/2024: Breaking the gridlock*. UNDP. <https://hdr.undp.org>
- Prieto, J. (2022). “A multidimensional approach to measuring economic insecurity: The case of Chile”. *Social Indicators Research*, 163(2), 823–855. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02918-5>
- Prieto, J. (2024). “Degrees of vulnerability to poverty: A low-income dynamics approach for Chile”. *Journal of Economic Inequality*, 22, 1069–1107. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10888-023-09611-8>
- Prieto, J. & Hoffmeister, L. (2025). “Towards better measurement of financial risk protection in health expenditure: The case of Chile”. *Value in Health Regional Issues*, 47, 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2025.101086>
- Ramm, A. (2020). “Latin America: A fertile ground for maternalism”. En: *Motherhood, social policies and women's activism in Latin America* (Págs. 13–37). Palgrave Macmillan.
- Ravallion, M. (1996). “Issues in measuring and modeling poverty”. *Economic Journal*, 106(438), 1328–1343.
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberar el aprendizaje: El cambio educativo como movimiento social*. Grano de Sal.
- Rivas, A. (2023). “Una teoría para la mejora sistémica de la educación en América Latina”. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 35(2), 99–120. DOI: <https://doi.org/10.14201/teri.31102>

Rivas, A. et al. (2020). *Las llaves de la educación: Estudio comparado sobre la mejora de los sistemas educativos subnacionales en América Latina*. Fundación Santillana. https://www.fundacionsantillana.com/wpcontent/uploads/2020/11/Las_llaves_de_la_educacion-v4.pdf

Rivera, D., Fuster, N. y Bassa, J. (2021). “El método que nos regaló Foucault: La caja de herramientas foucaultiana para pensar problemas filosóficos en un contexto digital”. *Revista Humanidades Hace Valparaíso*, 17, 271–288. DOI: <https://doi.org/10.22370/rhv2021iss17>

Rousset Siri, A. J. (2011). *El concepto de reparación integral en la jurisprudencia de la Corte IDH*.

Rousset Siri, A. J. (2023). *Primer informe nacional del bienestar de la niñez*. Observatorio Niñez. <https://www.observatorioninez.org/correlato-digital>

Saget, C. (2008). “Fijación del salario mínimo en los países en desarrollo: Deficiencias y soluciones”. *Revista Internacional del Trabajo*, 127(1), 27–45.

Sanhueza, G., Brander, F. y Reiser, L. (2019). “Encarcelamiento femenino en Chile: Calidad de vida penitenciaria y necesidades de intervención”. *Revista de Ciencias Sociales*, 32(45), 119–145. DOI: <https://doi.org/10.26489/rvs.v32i45.5>

Saracostti, M., Caro, P., Grau, M. O., Kinkead, A. P. y Vatter, N. (2015). “El derecho de participación en la niñez: Alcances y desafíos para la investigación social”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 62, 211–244.

Saracostti, M. & de Toro, X. (2023). “Pequeños/as grandes investigadores: Niñeces creando conocimiento sobre el compromiso escolar en Chile”. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 21(3). DOI: <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.21.3.6079>

Sautu, R. (2014). *Agencia y estructura en la reproducción y cambio de las clases sociales*.

Scully, C. & Ettinger, R. (2007). “The influence of systemic diseases on oral health”. *Journal of the American Dental Association*, 138(1), 7–14.

SENAMA (2013). *Catastro de establecimientos de larga estadía para adultos mayores*.

SENAMA (2016). *Estándares de calidad para establecimientos de larga estadía para adultos mayores*.

SENAFRED (2024). *Informe de incorporación de la gestión del riesgo de desastres en los planes sectoriales de adaptación al cambio climático*. Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres.

Sen, A. (2002). “¿Por qué la equidad en salud?”. *Revista Panamericana de Salud Pública*.

Siha, S. M. & Monroe, R. W. (2006). "Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda". *Business Process Management Journal*, 12(4), 455–482. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>

Tedesco, J. C. (2000). *Los pilares de la educación del futuro*. UNESCO.

Terraza, H. (2022). "Adaptación al cambio climático: Desafíos para la gestión urbana en América Latina." *Revista CEPAL*, 138, 111–133. DOI: <https://doi.org/10.18356/16840348-2022-138-6>

Thompson, P. (2013). "Financialization and the workplace: Extending and applying the disconnected capitalism thesis". *Work, Employment and Society*, 27(3), 472–488. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017013479827>

Tironi, E. (2015). *El cambio está en tu mente: Neurociencia y liderazgo para el siglo XXI*. Penguin Random House.

Tonry, M. (Ed.). (2006). *Crime and justice: A review of research* (Vol. 34). University of Chicago Press.

Torres, J., & Urzúa, S. (2017). "The effects of vocational education on labor market outcomes: Evidence from Chile". *Journal of Human Resources*, 52(2), 513–547.

Toro, S. & Palma, C. (2016). "Desafíos y tensiones de la política de reinserción social en Chile". *Revista de Ciencias Sociales*, 31(43), 67–89.

UNESCO (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>

UNICEF (2008). *Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la participación de niños en los conflictos armados*. <https://www.unicef.org/es/documents/protocolo-facultativo-convencion-derechos-nino-participacion-conflictos-armados>

UNICEF (2021). *La primera infancia en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos para garantizar los derechos de niñas y niños pequeños*.

Universidad de Chile (2018). *Política universitaria de educación y formación de profesores en la Universidad de Chile*. Senado Universitario, Acuerdo SU N°059/2018.

Universidad de Chile, Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y Centro de Sistemas Públicos (CSP) (2024). *Evaluación externa de la Política de Nueva Educación Pública: Sobre la correcta instalación y traspaso de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública – Resumen ejecutivo*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/21160/Resumen%20ejecutivo-Evaluaci%C3%B3n%20externa%20NEP.pdf>

Vera, D. y Fuentes, R. (2020). "Efectividad del sistema de capacitación laboral en Chile: Un análisis desde la productividad". *Estudios Públicos*, 158, 85–117.

- Villalobos, C. & Quaresma, M. L. (2023). "Education policy networks and the global-local interplay: The case of Chile's new education reform". *Policy Futures in Education*, 21(2), 154–172. DOI: <https://doi.org/10.1177/14782103221120323>
- Viveros, A. (2020). "Educación, innovación y colaboración universitaria en América Latina". *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(31), 35–57. DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.31.592>
- Wacquant, L. (2014). *Castigar a los pobres: El gobierno neoliberal de la inseguridad social*. Gedisa.
- WHO – World Health Organization. (2024). *World report on ageing and health 2024*. <https://www.who.int/publications/i/item/world-report-on-ageing-and-health-2024>
- World Bank (2024). *World development indicators 2024*. The World Bank.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zizek, S. (2011). *En defensa de las causas perdidas*. Akal.
- Zuboff, S. (2019). *La era del capitalismo de la vigilancia*. Paidós.

SÚMATE AL CLIPP

En el CLIPP curamos, conectamos y trabajamos con ideas valiosas de todos los sectores apuntando a amplificar su impacto con un propósito en común: la agregación de valor público. Buscamos superar los límites que impiden cruzar la calle para llegar con propuestas innovadoras a aquellos sectores que más requieren de una innovación disruptiva.

PARTICIPA EN EL CLIPP

El CLIPP invita a diversas personas e instituciones a sumarse a su ecosistema de innovación con propósito público (IPP). A través de variadas formas de colaboración, se busca articular conocimientos, recursos y experiencias. Cada tipo de participante puede vincularse de acuerdo con su rol, intereses y capacidades, fortaleciendo así las redes que sostienen las líneas de investigación e innovación del CLIPP.

365

Estudiantes:

- Prácticas de IPP.
- Trabajos de titulación y tesis de postgrado.
- Participación en actividades de líneas de investigación-innovación.
- Participación en actividades formativas CLIPP.

Investigadores/as:

- Incorporarse a líneas desde sus procesos de investigación para potenciar transferencia.
- Proponer ideas valiosas que potencien el ecosistema CLIPP.
- Participación en procesos de formación y asesoría especializada.

Empresa:

- Incorporarse a líneas específicas de acuerdo a sus intereses o procesos de investigación.
- Proponer ideas valiosas que potencien el ecosistema CLIPP.
- Aportar financieramente a través de Ley de Donaciones al conjunto de iniciativas CLIPP.
- Acceder a la oferta de servicios CLIPP.

Institución pública:

- Incorporarse a líneas específicas de acuerdo a sus intereses o proceso de investigación.
- Proponer ideas valiosas que potencien el ecosistema CLIPP.
- Acoplar iniciativas CLIPP a sus programas y políticas.
- Acceder a la oferta de servicios CLIPP.

Fundación:

- Incorporarse a líneas específicas de acuerdo a sus intereses o procesos de investigación.
- Proponer ideas valiosas que potencien el ecosistema CLIPP.
- Acoplar iniciativas CLIPP a sus programas y políticas.
- Acceder a la oferta de servicios CLIPP.

OFERTA DE SERVICIOS CLIPP

El CLIPP ha desarrollado una serie de servicios, orientados a potenciar la contribución y el valor de iniciativas de innovación con propósito público (IPP), tales como: monitoreo y evaluación de proyectos; acompañamiento estratégico; certificación de IPP; ampliación de capacidades organizacionales; formación; y asesorías.

- a. **Monitorear y evaluar proyectos de innovación con propósito público:** El CLIPP ofrecerá dos servicios que permitirán a los programas o políticas institucionales acelerar su nivel de transferencia a través de un nuevo modelo, y evaluar el nivel de efectividad de su gestión organizacional.

- Acelerador de transferencias: Informe que entrega un diagnóstico de línea de base y orienta en distintos escenarios las posibilidades de agilizar procesos de validación, escalamiento, licenciamiento y patentamiento de innovaciones con propósito público.

- Evaluación de efectividad de gestión organizacional: El servicio mide el grado de efectividad de gestión a través de 8 componentes en un índice multidimensional de efectividad y transfiere la plataforma inteligente para que la organizacional pueda adoptar esta métrica en forma sostenible.
- b. Acompañamiento estratégico:** El CLIPP ha desarrollado un servicio de acompañamiento de implementación de iniciativas de innovación con propósito público de instituciones tanto públicas como privadas o de la sociedad civil. Esto ayuda a definir un plan estratégico y a priorizar la toma de decisiones para una mejora continua.
- c. Certificación de Innovación con Propósito Público (IPP):** El CLIPP implementa un modelo de certificación orientado a la obtención de un sello de reconocimiento público en este campo de innovación. Este sello otorga una garantía de transparencia y efectividad en la gestión de innovación, bajando el riesgo de inversión.
- Mentoría: Ponemos a disposición una red de mentores que acompañan el proceso de certificación.
- d. Ampliación de capacidades organizacionales para innovaciones con propósito público:** Usando la red de investigadores de la Universidad de Chile podemos desarrollar nuevos productos que aporten a mejorar capacidades para prototipar y generar productos mínimamente viables, entrenando a los equipos organizacionales en sus capacidades de diseño y testeo de sus avances.
- e. Formación:** busca difundir el conocimiento generado a partir de investigaciones e innovaciones desarrolladas e implementar estrategias de influencia en la esfera pública para impulsar transformaciones sociales, económicas o ambientales que generen valor.
- Orientada a equipos organizacionales: Tiene por objetivo incorporar enfoques, desarrollos conceptuales, diseño e implementación de iniciativas que potencien su capacidad de auto observación y efectividad de los servicios que prestan.
 - Orientada a directores/ tomadores de decisiones: Para fortalecer su visión estratégica, criterios para la toma de decisiones desde una perspectiva de la efectividad y la autoobservación de sus iniciativas orientadas para el logro de su propósito público.
 - Orientada a la formación de mentores en innovación con propósito público.

- Especializada: Responde a demandas de organizaciones específicas para generar un proceso de formación *ad hoc* a sus requerimientos institucionales en materias de propósito público.
- f. **Asesorías:** En el CLIPP también es posible acceder a asesorías para el desarrollo de innovaciones y proyectos con propósito público, Este servicio proporciona orientación experta en áreas específicas, generalmente son de largo plazo dado que implican un asesoramiento continuo para apoyar a organizaciones y sistemas a tomar decisiones en relación a su efectividad. Las asesorías contemplan tres tipologías.
- Asesoría para *Early adopters*: estas asesorías están dirigidas a organizaciones y sistemas que adoptan tempranamente innovaciones que están en fase de desarrollo y pilotaje en las diversas líneas de investigación del CLIPP, que permite por un lado agregar valor y propuestas de solución a los adoptadores y avanzar en la madurez tecnológica de las innovaciones generadas. Esta asesoría también puede implicar el acompañamiento de procesos de co-creación.
 - Asesoría a modelos de gran escalabilidad: el proceso de escalar proyectos es un gran desafío en términos de asegurar sus estándares de calidad, la sostenibilidad de dicho proceso, así como la adaptación necesaria a diferentes contextos. Es por ello que se considera el servicio de asesoría a proyectos, iniciativas o innovaciones que tienen el potencial y proyectan implementarse a gran escala.
 - Asesorías customizadas: se refiere a servicio de asesoría a iniciativas innovadoras con propósito público diseñadas e implementadas para requerimientos específicos de empresas, organizaciones de la sociedad civil, servicios públicos o universidades, para abordar desafíos y desarrollar propuestas con valor público.

SOBRE LOS AUTORES

COORDINADORAS

Teresa Matus

Directora académica del Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-2974-9678>
teresamatus@uchile.cl

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, es doctora en Sociología por IUPERJ y en Trabajo social por la Universidade Federal do Rio de Janeiro. Desde 2013 lideró el proyecto de reinstalación del Trabajo Social en la Universidad de Chile. Su línea de investigación se centra en la innovación social aplicada al ámbito público, abordando procesos sociales complejos mediante prototipos de innovación que integran equipos transdisciplinarios, conformados no solo por académicos de distintas facultades y universidades, sino que también por profesionales y directivos involucrados en la implementación de estas iniciativas. Actualmente es la Directora académica del Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público.

Anahí Urquiza

Directora de Innovación,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0001-6901-0846>
anahiuurquiza@uchile.cl

Magíster en Antropología y Desarrollo por la Universidad de Chile y doctora en Sociología por la Universidad Ludwig Maximilian de Múnich y el Rachel Carson Center. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile e investigadora del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2), su trabajo se centra en la relación entre sociedad y medio ambiente, con énfasis en el cambio climático. Actualmente es la Directora de Innovación de la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo (VID) de la Universidad de Chile.

EQUIPO CLIPP***Claudio Maggi***

Director de Transferencia, CLIPP

Ingeniero civil industrial y magíster en Ciencias de la Ingeniería con mención en Economía por la Universidad de Chile. Posee un diploma en gestión territorial para el desarrollo por el Politécnico de Milán, Italia. Actualmente se desempeña como Gerente de Desarrollo Territorial de CORFO. Forma parte del Directorio del Instituto de Desarrollo Pesquero (IFOP) y de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Es Profesor Asociado en Programas de Postgrado en las Universidades de Concepción y Talca; Miembro del Consejo Asesor de “Open Beauchef”. Se ha desempeñado como especialista en el Banco Interamericano de Desarrollo, Gerente de Desarrollo de la Fundación Chile y consultor en programas de innovación y desarrollo productivo para el BID, la OIT, la CEPAL, la GIZ, entre otros.

Gianinna Muñoz-ArceDirectora de implementación,
Universidad de Chile<https://orcid.org/0000-0003-4582-0507>gianinna.munoz@uchile.cl

Profesora Titular del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile. Se tituló en Trabajo Social en la Pontificia Universidad Católica de Chile, cursó un Magíster en Trabajo Social y un Doctorado en Trabajo Social en la Universidad de Bristol, Inglaterra. Sus líneas de investigación incluyen teorías críticas, implementación de programas sociales, trabajo social e intervención profesional.

Paulina EspinozaFacultad de
Ciencias Socialesmpespinoza@uchile.cl

Licenciada en sociología de la Universidad de Chile y magíster en Ciencia Política con mención en Gobierno y Políticas Públicas por la Pontificia Universidad Católica de Chile con diplomado en Educación e Innovación en la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Veracruzana de México. Actualmente, se desempeña como coordinadora de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

Estefanía Vilches

Gestora de Redes y
ecosistema de innovación
estefania.vilches@uchile.cl

Trabajadora social y magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad por la Universidad de Chile. Articula procesos de transferencia de conocimiento, promoviendo colaboraciones entre instituciones para abordar desafíos sociales complejos. Actualmente, se desempeña como gestora de transferencia del Índice Multidimensional de Efectividad (IME) de la Universidad de Chile, en el procedimiento de atención sociosanitario del Hospital de la Florida Dra. Eloísa Díaz.

Paulina Rojas

Gestora de Calidad de
programas sociales

Ingeniera comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, magíster en Psicología Comunitaria Universidad de Chile, Diplomada en diseño de servicios, Escuela de diseño Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha sido directora de proyectos en United Way Chile, Directora de Desarrollo Social en Fundación Colunga. Consultora en Innovación social para instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil.

Jesús Santorcuato Muñoz

Gestor de Transferencias
<https://orcid.org/0009-0006-9712-2048>
jesus.santorcuato@uchile.cl

Sociólogo por la Universidad Diego Portales y tesista del Magíster en Filosofía de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Gestor de Transferencia, Tecnología y Licenciamiento en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y como Especialista en Innovación Pública en el Laboratorio de Gobierno. Ha trabajado en el diseño e implementación de proyectos de innovación y desarrollo de capacidades en instituciones del Estado. Su experiencia combina investigación, metodologías ágiles y diseño de servicios para fortalecer la colaboración entre el Estado, la academia, el sector privado y la sociedad civil.

Carolina Leiva

Asesora de Transferencias

carleiva@uchile.cl

Trabajadora social de la Pontificia Universidad Católica de Chile con magíster en Administración Pública de la Universidad de Columbia en la ciudad de Nueva York. Fue coordinadora de alianzas e innovación de la Fábrica de Renca y ha trabajado como consultora de innovación y protección social para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, además de asesorar ministerios en Brasil, Perú, Uruguay, Barbados, Tunes y Chile en el diseño e implementación de programas y políticas sociales centrados en las personas.

Beatriz Rahmer

Encargada Innovación Social y Pública de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la U. de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-4405-9819>

Trabajadora social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Estudios de Género. Universidad de Chile. Estudiante de PhD en Educación Superior. Universidad de Palermo, Buenos Aires. Especialización en Interfaz ciencia/política; incidencia e innovación pública; vinculación con el medio; equidad, inclusión y transición en educación superior; estudios de género; liderazgo e innovación social.

AUTORES DE “IDEAS VALIOSAS CON PROPÓSITO PÚBLICO”**I. CAMBIO CLIMÁTICO Y DESARROLLO TERRITORIAL****1. El cambio climático: aprender de la complejidad*****Laura Gallardo***

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia CR2, Universidad de Chile.
<https://orcid.org/0000-0001-7605-3721>
lgallard@u.uchile.cl

Doctora en Meteorología Química por la Universidad de Estocolmo. Es Profesora Titular del Departamento de Geofísica e investigadora del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2) de la Universidad de Chile. Integra el bureau del Panel Inter-gubernamental de Cambio Climático, representa a Sudamérica en el Grupo de Trabajo II y es investigadora asociada del Centro de Modelamiento Matemático y del programa Ciudades Resilientes.

Axel Osse

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia CR2, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0001-6833-4064>
axosse@uchile.cl

Ingeniero matemático y doctor en Matemáticas Aplicadas por la École Polytechnique de París. Profesor Titular de la Universidad de Chile e investigador del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2), su trabajo se centra en problemas inversos en ecuaciones diferenciales y sus aplicaciones en cambio climático, recursos naturales y biofísica.

Anahí Urquiza

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia CR2, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0001-6901-0846>
anahiurquiza@uchile.cl

Magíster en Antropología y Desarrollo por la Universidad de Chile y doctora en Sociología por la Universidad Ludwig Maximilian de Múnich y el Rachel Carson Center. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile e investigadora del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2), su trabajo se centra en la relación entre sociedad y medio ambiente, con énfasis en cambio climático.

2. Sustentabilidad: desde la declaración al aprendizaje organizacional

Anahí Urquiza

Centro de Ciencia del
Clima y la Resiliencia CR2,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0001-6901-0846>

anahiurquiza@uchile.cl

Magíster en Antropología y Desarrollo por la Universidad de Chile y doctora en Sociología por la Universidad Ludwig Maximilian de Múnich y el Rachel Carson Center. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile e investigadora del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2), su trabajo se centra en la relación entre sociedad y medio ambiente, con énfasis en cambio climático.

Claudia Rojas

Comité por la Sustentabilidad,
Universidad de Chile

crojaspi@uchile.cl

Ingeniera agrónoma, magíster en Manejo de Suelos y Aguas. Actualmente es Secretaria Ejecutiva del Comité por la Sustentabilidad de la Universidad de Chile, y Coordinadora Académica de la Certificación Complementaria en Interdisciplina y Transdisciplina para la Sustentabilidad-CITS de la misma institución.

Rocío Riquelme

Comité por la Sustentabilidad,
Universidad de Chile

rociорiquelme@uchile.cl

Periodista, comunicadora social, magíster en Innovación Social y Economías Solidarias, Universidad de Salamanca, España. Actualmente es Coordinadora de Alianzas Estratégicas de Sustentabilidad U.Chile, y coordinadora de comunicaciones de iniciativas interdisciplinarias y transdisciplinarias: Red de Pobreza Energética, Red Transdisciplinar ENEAS, Núcleo de Estudios Sistémicos Transdisciplinarios NEST-r3 y Núcleo de Investigación en Interdisciplina y Transdisciplina para la Educación Superior NITES.

Matías Fleischmann

Red de Pobreza Energética
(REDPE)

matias.fleischmann@uchile.cl

Antropólogo social con experiencia en investigación e intervenciones territoriales en materias medioambientales, con un énfasis en procesos y reflexiones inter y transdisciplinarios. Investigador del Núcleo de Estudios Sistémicos Transdisciplinarios (NEST-r3) y doctorante en Territorio, Espacio y Sociedad, en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile.

3. Gestión de riesgos de desastres en Chile: oportunidades para su articulación con la acción climática

Gabriela Azócar de la Cruz

Departamento de Trabajo Social,
Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-8282-1122>
gazocarde@uchile.cl

Doctora en Sociología y magíster en Gobierno y Sociedad por la Universidad Alberto Hurtado, y licenciada en Sociología por la Universidad de Chile. Es académica del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile e investigadora del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2).

Julián Cortés Oggero

Departamento de Geofísica de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-8226-2893>
julian.cortes@uchile.cl

Abogado y profesor del Departamento de Geofísica de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Posee un MSc en Governance of Risk and Resources por la Heidelberg University. Es investigador en el Programa Riesgo Sísmico (PRS), en la Red de Pobreza Energética (RedPE) y en la Iniciativa Interfacultades EneAS (Energía, Agua y Sustentabilidad) de la Universidad de Chile.

Paz Orellana Leiva

Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2)
paz.j.orellana@gmail.com

Geógrafa de la Universidad de Chile y magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad por la misma universidad. Actualmente se desempeña como asistente de investigación en la línea de gobernanza del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2).

4. Desarrollo territorial con equidad para Chile: conceptos y propuestas

Antonietta Urquieta Álvarez

Departamento de Trabajo Social,
Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-0999-4983>
antonietta.urquieta@uchile.cl

Trabajadora social por la Universidad de Valparaíso y doctora por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Actualmente se desempeña como académica asociada del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile y coordinadora del Núcleo I+D Sistemas Territoriales Complejos (SITEC). Sus líneas de investigación abordan la complejidad territorial, los procesos de inclusión y exclusión social, y la intervención social.

<p>Johanna Madrigal Calderón Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-0648-8217 johanna.madrigal@uchile.cl</p>	<p>Trabajadora social y magíster en Trabajo Social por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora y magíster en Sociología por la Universidad de Estrasburgo, Francia. Académica asistente de la Universidad de Chile. Sus líneas de investigación se centran en la complejidad territorial y las políticas públicas.</p>
<p>Valentina Abhufele Milad Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-1824-464X valentina.abufhele@uchile.cl</p>	<p>Socióloga por la Universidad Alberto Hurtado, magíster en Sociología por Columbia University y doctora en Sociología por The New School for Social Research. Académica asistente de la Universidad de Chile, sus líneas de investigación incluyen estudios urbanos, sociología política, pobreza, desigualdad e informalidad urbana.</p>
<p>Hugo Cadenas Ramos Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0003-2499-2430 hcadenas@uchile.cl</p>	<p>Antropólogo Social y magíster en Antropología y Desarrollo por la Universidad de Chile; y Doctor en Sociología por la Universidad Ludwig Maximilian de Múnich. Profesor Asociado en el Departamento de Antropología y en el Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile.</p>
<p>Jorge Larenas Salas Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-9627-035X jlarenas@uchilefau.cl</p>	<p>Sociólogo por la Universidad de Chile y doctor en Sociología por la Universidad de Sevilla. Es Profesor Asociado de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile y Director del Instituto de la Vivienda (INV).</p>
<p>Luis Campos Medina Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-5157-4974 luiscampos@uchilefau.cl</p>	<p>Sociólogo por la Universidad de Chile, magíster en Ciencias Sociales y Doctor en Sociología por la École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), París. Actualmente es Profesor Asociado en la Universidad de Chile.</p>
<p>Mariela Gaete Reyes Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-4948-5200 m.gaetereyes@uchile.cl</p>	<p>Arquitecta por la Universidad Nacional de Colombia, magíster en Desarrollo Urbano por la Pontificia Universidad Católica de Chile y doctora en Geografía por King's College London. Actualmente se desempeña como Profesora Asistente en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile.</p>

Rebeca Silva Roquefort

Facultad de Arquitectura y
Urbanismo, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-1733-4168>
bekysilva@uchile.cl

Diseñadora Industrial y diplomada en Ergonomía por la Universidad de Chile. Doctora en Arquitectura por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (ETSAM), Universidad Politécnica de Madrid. Actualmente es Profesora Asistente en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile.

Marco Billi

Facultad de Ciencias Agronómicas,
Universidad de Chile.
<https://orcid.org/0000-0003-3161-6468>
marcobilli@uchile.cl

Licenciado en Economía y Comercio por la Universidad Comercial Luigi Bocconi y doctor en Procesos e Instituciones Políticas por la Universidad Adolfo Ibáñez. Es Investigador del Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia (CR2). Miembro del Núcleo de Estudios Sistémicos Transdisciplinarios, de la Red de Pobreza Energética y del Earth System Governance Project. Profesor Asistente en el Departamento de Gestión e Innovación Rural, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile.

Cecilia Osorio

Facultad de Gobierno,
Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-5515-2373>
ceciliaosorio@uchile.cl

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales por la Universitat Pompeu Fabra, MSc en Social Policy and Planning in Developing Countries por la London School of Economics and Political Science. Cientista política y licenciada en Historia por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesora Asociada en el Departamento de Administración y Gestión Pública, Universidad de Chile.

Rodrigo Jiliberto

Facultad de Gobierno,
Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-7336-8223>
rodrigo.jiliberto@uchile.cl

Economista de la Universidad de Chile, con un M.Sc. en Desarrollo Económico por FLACSO. Es profesor en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile y colabora con el Centro de Sistemas Públicos de la misma facultad.

II. POBREZA Y DESIGUALDAD

1. Chile frente a una nueva mirada de la pobreza: retos de política pública y perfiles de la población pobre y vulnerable

Gonzalo Durán Sanhueza

Departamento de Trabajo Social,

Universidad de Chile

Comisión Presidencial de Expertos
y Expertas para la Actualización
de la Medición de la Pobreza.

Fundación SOL

<https://orcid.org/0000-0001-6800-3599>

gonzalo.duran.s@uchile.cl

Economista por la Pontificia Universidad Católica, magíster en Economía Laboral Aplicada al Desarrollo por la Universidad de Turín y Doktor der Philosophie por la Universidad de Duisburg-Essen. Es profesor asistente del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile e investigador en el área de salarios y desigualdad en Fundación SOL. Además, forma parte de la Comisión Presidencial de Expertos y Expertas para la Actualización de la Medición de la Pobreza.

Emmanuelle Barozet

Departamento de Sociología,
Universidad de Chile

Comisión Presidencial de Expertos
y Expertas para la Actualización
de la Medición de la Pobreza

Centro de Estudios de Cohesión y
Conflictivo Social, COES

<https://orcid.org/0000-0001-9297-3480>

ebarozet@uchile.cl

Socióloga, diplomada en Sciences-Po, máster en Historia y Civilización y doctora en Sociología por la École des Hautes Études en Sciences Sociales de París, con especialización en América Latina. Es profesora titular del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile e investigadora principal del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES). Además, forma parte de la Comisión Presidencial de Expertos y Expertas para la Actualización de la Medición de la Pobreza, con investigación centrada en estratificación social y clases medias.

Aníbal Figueroa Moulian

Estudiante del Departamento de
Sociología, Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0000-7399-629X>

anibal.figueroa.m@ug.uchile.cl

Estudiante del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile.

Valentina Jeria Arias

Estudiante del Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0003-3806-7606>

valentina.jeria.a@ug.uchile.cl

Estudiante del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile.

2. Los ingresos de los hogares como un ejercicio especulativo. Una aproximación etnográfica a la opacidad de los ingresos en la vida económica de los hogares con ingresos moderados

Lorena Pérez-Roa

Departamento de Trabajo Social,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-5959-9439>

loperez@uchile.cl

Trabajadora social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, doctora en Ciencias Humanas Aplicadas por la Universidad de Montreal y magíster en Antropología y Desarrollo por la Universidad de Chile. Es profesora asociada del Departamento de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile e investigadora en la Iniciativa Milenio sobre Autoridad y Asimetrías de Poder, con énfasis en procesos de adquisición de deuda, prácticas socioeconómicas y financieras de individuos y familias y la financiarización de la vida cotidiana.

3. Vulnerabilidad a la pobreza en Chile: hacia una medición oficial y políticas preventivas

Joaquín Prieto

Facultad de Gobierno,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0003-4145-9988>

joaquin.prieto@gobierno.uchile.cl

prietosj@lse.ac.uk

Ingeniero civil industrial por la Pontificia Universidad Católica de Chile, magíster en Ciencias de la Ingeniería y doctor en Política Social por la London School of Economics and Political Science. Es investigador postdoctoral en la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y visiting fellow en el International Inequalities Institute de LSE. Fue fundador y director del Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado, y su investigación se centra en el bienestar económico y social y en el desarrollo de políticas inclusivas y sostenibles.

III. EQUIDAD DE GÉNERO

1. Movimiento feminista, género e interseccionalidad en la universidad pública

Hillary Hiner

Coordinadora, Magíster en Estudios de Género y Cultura Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile
hillaryhiner@uchile.cl

Historiadora feminista y doctora en Historia por la Universidad de Chile. Licenciada en Estudios Latinoamericanos, Relaciones Internacionales y Lengua Española por la Universidad de Wisconsin-Madison, y magíster en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Nueva York (NYU). Actualmente se desempeña como profesora asociada del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile; investigadora principal del Proyecto Anillo ATE N° 220051, “Decentering Gender Inequalities”, e investigadora responsable del Fondecyt Regular N° 1220139, “Gendered Constitutional Debates and Paradoxical Citizenships in Chile, 20th–21st Centuries”.

Débora de Fina

Departamento de Mediaciones y Subjetividades, Universidad de Playa Ancha
debora.defina@upla.cl

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Estadual de Campinas (UNICAMP), Brasil, y postdoctora en Sociología por la Universidad de Chile. Su investigación se centra en los feminismos, las teorías de género, los movimientos sociales, el activismo y las protestas en América Latina. Integra el Núcleo de Estudios en Género y Sociedad Julieta Kirkwood (Universidad de Chile) y el grupo internacional e interdisciplinario Colectiva Protesta. Además, es miembro del comité del proyecto Regular ANID/FONDECYT N° 1220430, “La resurgencia de los comunes en el antropoceno Azul en Chile”.

<p>Ana López Dietz Facultad de Derecho y Humanidades, Universidad Central de Chile <i>alopezd@ucentral.cl</i></p>	<p>Doctora y magíster en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Chile, y licenciada en Historia con mención en Estudios Culturales por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Actualmente se desempeña como investigadora del Instituto de Investigación y Postgrado de la Facultad de Derecho y Humanidades de la Universidad Central de Chile. Es investigadora principal del proyecto FONDECYT de Iniciación N° 11220755, “¡Arriba el feminismo que va a vencer!: El movimiento estudiantil feminista universitario, 2011–2020”. Sus líneas de investigación incluyen género, feminismos y movimientos sociales.</p>
--	---

<p>Javiera Cubillos Almendra Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile <i>javieracubillos@uchile.cl</i></p>	<p>Trabajadora social por la Pontificia Universidad Católica de Chile, máster en Igualdad de Género en las Ciencias Sociales y doctora en Ciencia Política por la Universidad Complutense de Madrid. Se desempeña como profesora asistente del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile. Es investigadora responsable del proyecto Fondecyt de Iniciación N° 11251033 (2025–2027), “Entre femineidad y feminismo: Indagando en las tensiones corporeizadas de activistas feministas en Chile”.</p>
---	---

2. De la certificación a la transformación: efectividad e innovación en la institucionalización de género

<p>Carolina Franch Maggiolo Directora de Género, Facultad de Ciencias Sociales https://orcid.org/0000-0003-4289-6530 <i>cb.franch@gmail.com</i> <i>direccion.genero@facso.cl</i></p>	<p>Antropóloga y magíster en Estudios de Género y Cultura por la Universidad de Chile, donde actualmente cursa su doctorado en Ciencias Sociales. Se desempeña como académica en el Departamento de Antropología y ejerce como Directora de Género de la Facultad de Ciencias Sociales (FACSO) durante el período 2022–2026.</p>
---	--

Pamela Saavedra Castro
 Coordinadora de Género, Facultad
 de Ciencias Sociales
coordinacion.genero@facso.cl

Socióloga por la Universidad de Chile y posee un Máster Universitario en Estudios de Género y Desarrollo Profesional por la Universidad de Sevilla, así como una maestría en Estudios de Género por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se desempeña como Coordinadora de la Dirección de Género de la Facultad de Ciencias Sociales.

IV. TRABAJO

1. Política laboral, vida familiar y vida colectiva en chile: desafíos y propuestas

Pablo Pérez Ahumada
 Departamento de Sociología
 Núcleo Milenio en Política laboral
 y Vida Familiar y Colectiva
 (Labofam), Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-0410-0725>
pabloperez@uchile.cl

Sociólogo y licenciado en Sociología por la Universidad de Chile, magíster en Sociología por la Pontificia Universidad Católica y doctor en Sociología por la Universidad de California, San Diego. Es profesor asistente del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile e investigador adjunto del Centro de Estudios del Conflicto y la Cohesión Social (COES). Actualmente dirige el Núcleo Milenio en Política Laboral y Vida Familiar y Colectiva (LABOFAM) y es responsable del proyecto FONDECYT Nº 1230056, con investigación centrada en clases sociales, movimientos sindicales y conflicto, además de participar en comités editoriales de revistas académicas.

Julietta Palma
 Departamento de Sociología
 Núcleo Milenio en Política laboral
 y Vida Familiar y Colectiva
 (Labofam), Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0003-2443-3858>
jpalma@uchile.cl

Socióloga y magíster en Gestión y Políticas Públicas por la Universidad de Chile y doctora en Sociología por la Universidad de Cambridge. Es directora alterna del Núcleo Milenio en Política Laboral y Vida Familiar y Colectiva (LABOFAM) e investigadora asociada en proyectos sobre desigualdades de género y corresponsabilidad comunitaria en la redistribución de cuidados. Su investigación se centra en desigualdades de género, relaciones familiares y políticas públicas en América Latina.

2. Hacia un umbral de suficiencia como criterio rector del salario mínimo en Chile

Gonzalo Durán S.

Departamento de Trabajo Social,
Universidad de Chile

Economista Fundación SOL
gonzalo.duran.s@uchile.cl

<https://orcid.org/0000-0001-6800-3599>

Economista por la Pontificia Universidad Católica, magíster en Economía Laboral Aplicada al Desarrollo por la Universidad de Turín y Doktor der Philosophie por la Universidad de Duisburg-Essen. Es profesor asistente del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile e investigador en el área de salarios y desigualdad en Fundación SOL. Además, forma parte de la Comisión Presidencial de Expertos y Expertas para la Actualización de la Medición de la Pobreza.

Constanza Ávila N.

Estudiante de la carrera de Trabajo Social, Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0005-2837-8667>

constanza.avila.n@ug.uchile.cl

Estudiante de la carrera de Trabajo Social en el Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile.

Martina Olivares A.

Estudiante de la carrera de Trabajo Social, Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile,

martina.olivares.a@ug.uchile.cl

<https://orcid.org/0009-0007-4973-862X>

Estudiante de la carrera de Trabajo Social en el Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile.

Santiago Rosselot L.

Fundación SOL

<https://orcid.org/0009-0006-9021-3545>

santiago.rosselot@fundacionsol.cl

Economista por la Universidad de Chile y estudiante de maestría en Desarrollo Económico en la Universidad Nacional de San Martín, Argentina. Es investigador en la Fundación SOL.

Marco Kremerman S.

Fundación SOL

<https://orcid.org/0009-0000-7595-1597>

marco.kremerman@fundacionsol.cl

Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas por la Pontificia Universidad Católica de Chile y magíster en Políticas del Trabajo y Relaciones Laborales por la Università di Bologna y la Universidad Central. Es investigador en Fundación SOL.

3. Empleabilidad y capacitación: mejorando el sistema de capacitación laboral en Chile

Ignacio Larraechea

Asesor estratégico

Licenciado en Ciencias Económicas además de doctor en Ciencias Sociales del Trabajo por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Ha desarrollado su carrera profesional en puestos directivos en los sectores privado y público, así como en el mundo académico. Dirigió la Fundación ACCIÓN Empresas, como gerente general, entidad que representa al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible en Chile. Fue Director Nacional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) entre 1996 y 2000. En el ámbito académico, se desempeñó como Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Central de Chile y posteriormente como Rector Interino de la misma universidad.

V. SEGURIDAD Y REINSEÑACIÓN SOCIAL

1. Crisis carcelaria en Chile: la urgente necesidad de innovar

Guillermo Sanhueza

School of Social Work
Loyola University Chicago, EEUU
<https://orcid.org/0000-0003-1971-7362>
gsanhueza@luc.edu

Doctor en Trabajo Social (PhD) y magíster en Trabajo Social (MSW). Es profesor asociado en la School of Social Work de Loyola University Chicago, Estados Unidos. Ha trabajado más de dos décadas en justicia penal, reforma penitenciaria y trabajo social en Chile, con investigación centrada en condiciones carcelarias, programas de rehabilitación y reintegración de personas privadas de libertad.

Jorge Delva

School of Social Work
Boston University
jdelva@bu.edu

Magíster en Trabajo Social y doctor en Bienestar Social por la University of Hawai'i. Es profesor en la School of Social Work de Boston University, con investigación centrada en trastornos por consumo de sustancias, salud étnica y desigualdades en salud, buscando informar políticas e intervenciones inclusivas. Ha publicado más de 160 trabajos académicos y ha ocupado roles de liderazgo académico y editorial en su disciplina.

<p>Richard Weber</p> <p>Centro de Sistemas Públicos, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-6351-1065 richard.weber@uchile.cl</p>	<p>Licenciado en Matemáticas, magíster en Investigación de Operaciones y doctor en Negocios y Economía por la RWTH Aachen, Alemania. Es profesor en el Departamento de Ingeniería Industrial y miembro del Centro de Sistemas Públicos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.</p>
--	---

2. Mujeres privadas de libertad en Chile. Educación con perspectiva de género como pilar de la participación y reinserción social

Marcela Gaete Vergara

Departamento de Estudios Pedagógicos de la Facultad de Filosofía y Humanidades,
Universidad de Chile.
<https://orcid.org/0000-0002-1051-1168>
magaete@uchile.cl

Doctora en Educación por la Universidad de Barcelona, magíster por la Universidad de Chile y licenciada y profesora de Filosofía por la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Es profesora asociada del Departamento de Estudios Pedagógicos de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile y forma parte del Grupo de Estudio Pedagogía en Encierro Punitivo y Protección (GEPEPP).

385

Viviana Soto Aranda

Departamento de Educación,
Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-7818-5653>
viviana.soto.a@uchile.cl

Magíster en Educación Parvularia por la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y magíster en Ciencias Sociales mención Sociología de la Modernización por la Universidad de Chile. Es académica del Departamento de Educación de la Universidad de Chile, socia fundadora y vicepresidenta de la Red Chilena de Pedagogía en Contextos de Encierro (Red PECE) y forma parte del Grupo de Estudio Pedagogía en Encierro Punitivo y Protección (GEPEPP).

<p>Marisol Ramírez Muga Departamento de Estudios Pedagógicos de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-4467-6294 solmuga@uchile.cl</p> <p>Grupo de Estudio Pedagogía en Encierro Punitivo y Protección (GEPEPP), Universidad de Chile</p>	<p>Profesora asistente del Departamento de Estudios Pedagógicos de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile. Es magíster en Género y Cultura y profesora de Educación Media en Artes Visuales por la Universidad de Chile. Forma parte del Grupo de Estudio Pedagogía en Encierro Punitivo y Protección (GEPEPP).</p>
--	--

3. Desafíos de la reinserción social: acompañamiento post sanción penal

<p>María Isabel Salinas Chaud Departamento de Psicología, Universidad de Chile misrpp@hotmail.com</p>	<p>Psicóloga y Doctora en Psicología. Se desempeña como Profesora Asociada del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Es miembro del claustro académico del Doctorado en Psicología y coordinadora del Laboratorio de Psicología Jurídica.</p>
<p>Docio Mettifogo Guerrero Departamento de Psicología, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0002-6168-0877 deciomettifogo@gmail.com</p>	<p>Psicólogo y Doctor en Psicología. Es Profesor Asociado del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Posee interés en el diseño, gestión, evaluación e implementación de políticas públicas en los ámbitos de protección de derechos de la infancia y juventud, prevención del consumo de drogas, prevención del delito y reinserción social de jóvenes y adultos.</p>
<p>Elías Escaff Silva Departamento de Psicología, Universidad de Chile eescaff@gmail.com</p>	<p>Psicólogo y Profesor Asociado del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Se desempeña como Profesor Coordinador de la Unidad de Victimología del Programa de Formación Regular de Jueces en la Academia Judicial y como Director Académico del Magíster en Intervención Psicojurídica y Forense de la Universidad Diego Portales.</p>

VI. SALUD PÚBLICA

1. Acelerar el ritmo lento en salud: los “empujones” que necesita la política pública

Fabián Duarte

Profesor Asociado, Departamento de Economía, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0003-0321-7427>
fabduarte@fen.uchile.cl

Ingeniero civil matemático por la Universidad de Chile y magíster y doctor en Economía por Yale University. Es profesor asociado y director del Departamento de Economía de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, además de director del Núcleo Milenio en Desarrollo Social. Ha sido director del Centro de Microdatos y presidente de la Escuela de Desarrollo de Talentos de la misma facultad. Anteriormente se desempeñó como director asociado y economista adjunto para Chile en el Center for Latin American Social Policy (CLASP) de RAND Corporation en California, e investigador en Yale University, el Banco Central de Chile y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Álvaro Jiménez-Molina

Psicólogo. Profesor asistente, Facultad de Psicología y Humanidades Observatorio de Salud USS, Universidad San Sebastián
<https://orcid.org/0000-0002-5621-9322>
alvaro.jimenez@uss.cl

Psicólogo por la Universidad de Chile y doctor en Sociología por la Université Paris Cité. Es profesor asistente e investigador en la Facultad de Psicología y Humanidades de la Universidad San Sebastián, donde también integra el Observatorio de Salud. Actualmente es investigador del Núcleo Milenio para Mejorar la Salud Mental de Adolescentes y Jóvenes (IMHAY) y del Instituto Milenio para la Investigación en Depresión y Personalidad (MIDAP).

2. Procedimiento de atención sociosanitaria en urgencias del Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Gonzalo Leiva Rojas

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I.

La Florida

<https://orcid.org/0000-0002-0654-2615>
gonzalo.leiva@hospitallaflorida.cl

Matrón por la Universidad de Santiago de Chile y Magíster en Administración de Salud por la Universidad de los Andes. Actualmente se desempeña como Subdirector de Gestión Usuaria en el Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz de La Florida.

Maritza Ortega Palavecinos

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I.
La Florida

<https://orcid.org/0009-0006-5401-6552>
maritza.ortega@hospitallaflorida.cl

Trabajadora social y administradora pública por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Actualmente se desempeña como jefa del Departamento de Atención Psicosocial en el Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz de La Florida.

Estefanía Vilches

Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile
estefania.vilches@uchile.cl

Trabajadora social y Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad por la Universidad de Chile. Articula procesos de transferencia de conocimiento, promoviendo colaboraciones entre instituciones para abordar desafíos sociales complejos. Actualmente, se desempeña como gestora de transferencia del Índice Multidimensional de Efectividad (IME) de la Universidad de Chile, en el procedimiento de atención sociosanitario del Hospital de la Florida Dra. Eloísa Díaz.

Susana Quezada Labreaux

International Consultant
squezada@vqcg.global

Matrona de la Universidad de Santiago de Chile, magíster en Ciencias Biológicas y doctora en Nutrición y Alimentos, Perinatología y Nutrición por la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Short Term Consultant en The World Bank.

3. Atención primaria preparada para las crisis sociosanitarias: como responder a las necesidades de las personas mayores

Alejandra Fuentes García

Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0003-3094-1330>

alefuentes@uchile.cl

Socióloga por la Universidad de Chile, magíster en Salud Pública por la Sheffield Hallam University y doctora en Salud Pública por la Universidad de Chile. Es profesora asociada de la Escuela de Salud Pública de la Facultad de Medicina de la misma universidad. Sus áreas de investigación se centran en las desigualdades sociales, la funcionalidad y el bienestar en la vejez, así como en la atención primaria de salud y la relación con los usuarios del sistema en sus contextos socioculturales.

Paulina Osorio Parraguez

Departamento Antropología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-6438-3712>
posorio@uchile.cl

Antropóloga social por la Universidad de Chile, doctora en Sociología y diplomada en Análisis del Cambio Social por la Universidad del País Vasco, España. Es profesora titular del Departamento de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y miembro de la Red Transdisciplinaria sobre Envejecimiento de la misma institución.

Catalina Arteaga Aguirre

Departamento Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-0365-5526>
carteaga@uchile.cl

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales, mención Sociología, por la Universidad Nacional Autónoma de México, y magíster en Ciencias Sociales por FLACSO-Méjico. Es profesora asociada del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Ha desarrollado una amplia trayectoria investigativa en colaboración con instituciones nacionales e internacionales como SERNAM, UNFPA, CLACSO, University College London, FLACSO-Méjico y la Secretaría de Economía de México.

<p>Juan Ilabaca Mendoza</p> <p>Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Chile</p> <p>https://orcid.org/0009-0006-0202-3312</p> <p><i>juan.ilabaca@uchile.cl</i></p>	<p>Nutricionista por la Universidad de Chile, magíster en Ciencias de la Nutrición por el INTA de la misma casa de estudios y MBA con especialización en Salud por la Universidad Andrés Bello. Es profesor adjunto de la Escuela de Salud Pública de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Cuidados Integrales de Salud de la División de Atención Primaria de la Subsecretaría de Redes Asistenciales.</p>
<p>Ignacia Navarrete Luco</p> <p>Estudiante Doctorado en Antropología y Comunicación, Universitat Rovira i Virgili</p> <p>https://orcid.org/0000-0002-4128-2900</p> <p><i>ignavlu@gmail.com</i></p>	<p>Antropóloga social, magíster en Salud Pública y diplomada en Antropología Médica por la Universidad de Chile. Actualmente cursa el Doctorado en Antropología y Comunicación en la Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España.</p>
<p>María Gracia Salamanca García</p> <p>Escuela de Medicina, Universidad de Chile</p> <p>https://orcid.org/0009-0004-6248-8555</p> <p><i>maria.salamanca@ug.uchile.cl</i></p>	<p>Antropóloga con especialización en antropología física y biológica por la Universidad de Chile. Cuenta con un magíster en Salud Pública y un diplomado en Salud Sexual y Reproductiva en la misma casa de estudios. Actualmente se desempeña como docente tutora en la Escuela de Medicina de la Universidad de Chile.</p>
<p>Constanza Biscarra Mc-Naughton</p> <p>Estudiante Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Chile</p> <p>https://orcid.org/0009-0000-7141-7020</p> <p><i>constanza.biscarra@gmail.com</i></p>	<p>Psicóloga de la Universidad de Chile, magíster en Estudios de Género y Cultura con mención en Ciencias Sociales y Antropología por la misma institución. Actualmente es estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.</p>

4. Innovando la entrega de información de salud a mujeres migrantes en Chile

Caterine Galaz V.

Departamento de Trabajo Social,
Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile.

<https://orcid.org/0000-0001-6301-7609>
cgalazvalderrama@uchile.cl

Doctora y magíster en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona, con postdoctorado en Psicología Social en la misma universidad. Es profesora asociada de Trabajo Social en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y co-coordinadora del Núcleo de Diversidad y Género. Su investigación se centra en análisis críticos y feministas del Estado, políticas públicas e intervención social sobre migraciones transnacionales, sexualidades y género.

Mauricio Cerdá

Instituto de Ciencias Biomédicas,
Facultad de Medicina,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0003-3447-1815>
mauricio.cerda@uchile.cl

Ingeniero civil en Computación por la Universidad de Chile y doctor en Informática por la Université Nancy 2, Francia. Es profesor asistente en el Instituto de Ciencias Biomédicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, subdirector del Centro de Informática Médica y Telemedicina (CIMT) e investigador en el Instituto de Neurociencia Biomédica (BNI). Su investigación se centra en la cuantificación de estructuras y dinámicas en imágenes médicas y microscópicas, incluyendo análisis 2D/3D y ultrasónicos.

Silvana Castillo

Facultad de Medicina,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-9195-1391>
scastillop@uchile.cl

Enfermera por la Universidad de Chile y doctora en Educación por la Universitat de Barcelona. Es profesora asociada del Departamento de Enfermería de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile.

Paul Délano

Director académico Hospital
Clínico de la Universidad de Chile.

<https://orcid.org/0000-0003-2588-4757>
pdelano@hcuch.cl

Médico cirujano y doctor en Ciencias Biomédicas por la Universidad de Chile. Es profesor titular y director académico del Hospital Clínico de la Universidad de Chile, además de profesor asociado del Centro de Diagnóstico y del Departamento de Neurociencias de la Facultad de Medicina. En 2023 recibió el Premio a la Investigación Médica de la Academia de Medicina.

<p>Catalina Gutiérrez Doctoranda Data Sciences Universidad Adolfo Ibáñez <i>catalinagutierrez@ug.uchile.cl</i></p>	Trabajadora social por la Universidad de Chile y doctoranda en Data Sciences en la Universidad Adolfo Ibáñez.
<p>Fabián Issi Estudiante Ingeniería civil en Computación, Universidad de Chile <i>fabian.issi@ug.uchile.cl</i></p>	Estudiante de Ingeniería civil en Computación, Universidad de Chile.
<p>Sofía Bravo Estudiante Diseño Gráfico, Universidad de Chile <i>sofia.bravo.miranda@ug.uchile.cl</i></p>	Estudiante de Diseño Gráfico, Universidad de Chile.
<p>Instituciones participantes</p>	<p>Programa Apoya Mujer Migrante, Servicio Nacional de Migraciones https://serviciomigraciones.cl/migracion-y-genero/</p> <p>Hospital Clínico de la Universidad de Chile https://www.redclinica.cl/</p> <p>Núcleo Diversidad y género, abordajes feministas interseccionales (Universidad de Chile) https://www.trabajosocialuchile.cl/nucleos-id/diversidad-y-genero-abordajes-feministas-interseccionales/</p> <p>Red de Interseccionalidad, género y prácticas de resistencias https://rediger.uchile.cl/</p>

5. Perspectiva transdisciplinaria y rol de la odontogeriatría en el propósito público

Marcela Farías Vergara

Facultad de Odontología,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0002-2684-6031>

mfarias@odontologia.uchile.cl

Cirujana dentista por la Universidad de Chile, magíster en Ciencias Biomédicas del Instituto de Ciencias Biomédicas de la Facultad de Medicina y especialista en Patología Bucomaxilofacial por la misma institución. Actualmente, se desempeña como académica del Departamento de Patología y Medicina Oral y Directora de Extensión de la Facultad de Odontología.

Nataly Cajas Cajas

Facultad de Odontología,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0002-7389-2946>

ncajas@odontologia.uchile.cl

Cirujana dentista y especialista en Rehabilitación Oral por la Universidad de Chile, donde también obtuvo los grados de licenciada en Odontología y bachiller en Ciencias Naturales y Exactas. Actualmente se desempeña como académica de la Facultad de Odontología y Directora del Diplomado en Odontogeriatría.

Varinia Reyes Bórquez

Facultad de Odontología,
Universidad de Chile

variboryes@gmail.com

Cientista social por la Universidad Finis Terrae y candidata a magíster en Salud Mental y Psiquiatría Comunitaria por la Universidad de Chile. Se desempeña como profesora invitada en la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile y directora de la campaña de salud “Besa la Vida”.

Macarena Miranda Viorklumds

Facultad de Odontología,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0001-9845-0215>

mmiranda@odontologia.uchile.cl

Cirujana dentista y especialista en Rehabilitación Oral por la Universidad de Chile, y en Implantología por la Universidad UNIFIA de Brasil. Se desempeña como profesora asistente y docente clínica en la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, donde coordina la Unidad de Trabajo Estudiantil (UTE) Adulto Mayor y participa en la formación de pre y posgrado en áreas de prótesis fija, removible e integral.

Jesús Santorcuato Muñoz

Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0006-9712-2048>

jesus.santorcuato@uchile.cl

Sociólogo por la Universidad Diego Portales y tesista del Magíster en Filosofía de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Gestor de Transferencia, Tecnología y Licenciamiento en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y como Especialista en Innovación Pública en el Laboratorio de Gobierno.

VII. EDUCACIÓN

1. Ecosistema para la experimentalidad: cruzar la calle hacia alianzas que cultivan futuro en la educación pública

Natalia Albornoz

Profesional Iniciativa Escuela
Centro Experimental Carén,
Programa Transversal de

Educación, Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0003-3915-2442>

natalbmu@uchile.cl

Psicóloga, magíster en Psicología Educacional por la Universidad de Chile y doctora en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es investigadora del Proyecto Escuela Experimental Carén de la Universidad de Chile y profesora adjunta en la Escuela de Educación de la Universidad de O'Higgins.

Elize Cárcamo

Profesional Iniciativa Escuela
Centro Experimental Carén,
Programa Transversal de

Educación, Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0006-9804-9233>

elize.carcamo@uchile.cl

Profesora en Educación General Básica con mención en Matemáticas por la Universidad Central de Chile y magíster en Educación con mención en Currículo y Comunidad Educativa por la Universidad de Chile. Es parte de la Iniciativa Escuela Centro Experimental Carén del Programa Transversal de Educación de la Universidad de Chile.

Cristina Arenas

Directora Ejecutiva Programa
Transversal de Educación,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6186-8968>

crisarenasm@uchile.cl

Economista por la Universidad de Antioquia, magíster en Gestión y Políticas Públicas por la Universidad de Chile y doctora en Educación por la Universitat Autònoma de Barcelona. Es directora ejecutiva del Programa Transversal de Educación de la Universidad de Chile.

<p>Pilar Diez Encargada de Estudios, Servicio Local de Educación Pública de Barrancas. https://orcid.org/0000-0002-5588-2720 pilar.diez@slepb.cl</p>	<p>Magíster en Pensamiento Contemporáneo y en Métodos para la Investigación Social por la Universidad Diego Portales, y estudiante del Doctorado en Sociología en la Universidad Alberto Hurtado. Se desempeña como encargada de Estudios en el Servicio Local de Educación Pública de Barrancas.</p>
---	--

2. Meso Innova: impulsando la innovación sistémica desde el nivel intermedio local

<p>Mario Uribe Director Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, Universidad Diego Portales mario.uribe@udp.cl</p>	<p>Profesor de Historia y Geografía, magíster en Educación con mención en Gestión Escolar por la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y doctor en Ciencias de la Educación por Blanquerna - Universitat Ramon Llull. Es director del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad Diego Portales.</p>
---	---

<p>Javier González Director de SUMMA y consejero de la Agencia de Calidad de la Educación de Chile javier.gonzalez@summaedu.org</p>	<p>Economista, doctorado en la Universidad de Cambridge, especializado en desarrollo, desigualdad, educación e innovación. Es director fundador de SUMMA, el Laboratorio de Investigación e Innovación Educativa para América Latina y el Caribe, y consejero de la Agencia de Calidad de la Educación de Chile.</p>
--	--

<p>Christian Miranda Departamento de educación de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile https://orcid.org/0000-0001-8318-675X christian.miranda@u.uchile.cl</p>	<p>Académico titular del Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, profesor de la Carrera de Pedagogía en Educación Parvularia, magíster en Educación y Psicología Educacional y doctor en Educación por la misma universidad. Actualmente se desempeña como vicedecano de la Facultad de Ciencias Sociales y es fundador e integrante del Núcleo de Investigación en Formación Docente (IFODOC).</p>
---	---

Santiago Rincón Gallardo

Director Liberating Learning
santiago@liberatinglearning.com
rinconsa@gmail.com

Doctor en Política Educacional, Liderazgo y Práctica Pedagógica por la Universidad de Harvard, con estudios postdoctorales en el Ontario Institute for Studies in Education de la Universidad de Toronto, Canadá. Actualmente es director de Liberating Learning y lidera el equipo de investigación de la consultora internacional Michael Fullan Enterprises.

Eevamaija Vuollo

Coordinadora imagen país y comunicaciones
Embajada de Finlandia, Chile
eevamaija.vuollo@gov.fi

Coordinadora de Imagen País y Comunicaciones en la Embajada de Finlandia en Chile. Posee licenciatura y máster en Ciencias de la Educación por la Universidad de Oulu.

David Viera

Gerente de educación,
Anglo American
david.viera@angloamerican.com

Sociólogo de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Gerente de Educación en Anglo American.

Claudia Ruiz-Tagle

Directora ejecutiva
Fundación Anglo American
claudia.ruiztagle@fundacionangloamerican.cl

Ingeniera comercial de la Universidad de Chile y posee un máster en Administración de Empresas por la Loyola University Maryland. Actualmente se desempeña como directora ejecutiva de la Fundación Anglo American.

3. Desarrollo profesional docente en Chile: desafíos y propuestas para un sistema articulado y sostenible

Christian Miranda

Departamento de educación de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

<https://orcid.org/0000-0001-8318-675X>
christian.miranda@u.uchile.cl

Académico titular del Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, profesor de la Carrera de Pedagogía en Educación Parvularia, magíster en Educación y Psicología Educacional y doctor en Educación por la misma universidad. Actualmente se desempeña como vicedecano de la Facultad de Ciencias Sociales y es fundador e integrante del Núcleo de Investigación en Formación Docente (IFODOC).

Sergio Celis

Escuela de Ingeniería y Ciencias,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-0502-5608>

scelis@uchile.cl

Ingeniero civil industrial por la Universidad de Chile y Ph.D. en Educación Superior por la University of Michigan. Es director ejecutivo de la Cátedra UNESCO “La Universidad Pública del Siglo XXI” y editor coordinador para América Latina de la revista Educational Policy Analysis Archives (EPAA). Se desempeña en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

Claudia García

Departamento de educación de la Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

claudiagarcia@uchile.cl

Profesora de Educación Básica por la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez y magíster en Educación con mención en Informática Educativa por la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como asistente de investigación en la Universidad de Chile.

4. Creación del primer Título Profesional de Especialista en Psicología Jurídica en Chile: innovación y necesidad de especialización profesional

397

María Isabel Salinas Chaud

Departamento de Psicología,
Universidad de Chile

mirspp@hotmail.com

Psicóloga y doctora en Psicología. Se desempeña como Profesora Asociada del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Es miembro del claustro académico del Doctorado en Psicología y coordinadora del Laboratorio de Psicología Jurídica.

Decio Mettifogo Guerrero

Departamento de Psicología,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6168-0877>

deciomettifogo@gmail.com

Psicólogo y doctor en Psicología. Es Profesor Asociado del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Posee interés en el diseño, gestión, evaluación e implementación de políticas públicas en los ámbitos de protección de derechos de la infancia y juventud, prevención del consumo de drogas, prevención del delito y reinserción social de jóvenes y adultos.

<p>Elías Escaff Silva Departamento de Psicología, Universidad de Chile eescaff@gmail.com</p>	<p>Psicólogo y Profesor Asociado del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Se desempeña como Profesor Coordinador de la Unidad de Victimología del Programa de Formación Regular de Jueces en la Academia Judicial y como Director Académico del Magíster en Intervención Psicojurídica y Forense de la Universidad Diego Portales.</p>
---	--

VIII. INFANCIA Y JUVENTUD

11. Niñez y adolescencia como principio rector: propuestas para la agregación de valor público en materia de participación infantil

398

<p>Mahia Saracostti Departamento de Trabajo Social Directora de la Cátedra UNESCO: Bienestar de la Niñez y Juventud, Educación y Sociedad, Universidad de Chile ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9673-5727 mahia.saracostti@uchile.cl</p>	<p>Trabajadora social de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Ph.D. en Social Welfare por la City University of New York. Se desempeña como académica del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile y directora de la Cátedra UNESCO sobre Bienestar de la Niñez y Juventud, Educación y Sociedad.</p>
<p>Carlos Andrade Académico del Departamento de Trabajo Social Codirector de la Cátedra UNESCO: Bienestar de la Niñez y Juventud, Educación y Sociedad, Universidad de Chile ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4150-032X carlos.andrade@uchile.cl</p>	<p>Doctor en Trabajo Social y Políticas de Bienestar por la Universidad Alberto Hurtado, Chile, y Ph.D. en Social Work por Boston College, Estados Unidos. Se desempeña como académico del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile y codirector de la Cátedra UNESCO sobre Bienes- tar de la Niñez y Juventud, Educación y Sociedad.</p>

2. Orientaciones para el trabajo de reparación de niños, niñas y adolescentes que han sido víctimas de violación de derechos mientras han estado bajo la tutela del Servicio Nacional de Menores (SENAME)

Matias Marchant Reyes

Departamento de Psicología,
Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0001-9850-9988>
matiasmarchant@uchile.cl

Psicólogo de la Universidad Diego Portales y magíster en Filosofía. Se desempeña como académico del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Es director de la Corporación Centro de Salud Mental Casa del Cerro y codirector del Magíster en Clínica Psicoanalítica con Niños y Jóvenes de la Universidad Alberto Hurtado. Además, forma parte de la Comisión Asesora Presidencial para la Verdad, Justicia y Reparación de Víctimas del SENAME.

Camilo Morales Retamal

Escuela de Postgrado, Facultad
de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-7152-1415>
camilomorales@uchile.cl

Psicólogo de la Universidad Diego Portales, magíster en Psicología Clínica por la Universidad Alberto Hurtado y candidato a doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Chile. Se desempeña como académico en la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Coordina el Núcleo de Estudios Interdisciplinarios sobre Infancias en FACSO.

María Elena Acuña

Departamento de Antropología de
la Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0005-5208-0465>
maacuna@uchile.cl

Antropóloga y licenciada en Antropología por la Universidad de Chile, y doctora en Estudios Americanos por la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Se desempeña como profesora asociada en el Departamento de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

3. El sentido de un Observatorio de Niñez de Fundación Colunga

Paloma del Villar

Directora del Observatorio Niñez

p.delvillar@fundacioncolunga.org

Socióloga y magíster en Development Studies por la Universidad de Melbourne. Actualmente dirige el Observatorio Niñez de Fundación Colunga, donde lidera investigaciones y agendas públicas sobre bienestar infantil, pobreza, violencia y primera infancia en Chile. Ha trabajado en el Centro Justicia y Sociedad de la Pontificia Universidad Católica y en la Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología UC. Su trayectoria combina análisis de políticas públicas, investigación aplicada y articulación intersectorial para fortalecer la garantía de derechos de niñas y niños.

Arturo Celedón

Director Ejecutivo

Fundación Colunga

a.celedon@fundacioncolunga.org

Psicólogo y master en sociología, con estudios de profundización en políticas públicas y gestión de equipos. Trabaja por la promoción y protección de los derechos de la niñez desde distintas organizaciones de la sociedad civil. Ha participado de proyectos territoriales, académicos y de políticas públicas a favor del bienestar de las niñas y niños en Chile y América Latina. Fue director social de América Solidaria, desde donde trabajó con organizaciones de 8 países de América Latina y el Caribe. Actualmente y desde hace 7 años dirige Colunga, fundación filantrópica chilena que trabaja promoviendo el bienestar de la niñez a través de la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento de la sociedad civil.

Samanta Alarcón

Investigadora Observatorio Niñez
Fundación Colunga
s.alarcon@fundacioncolunga.org

Socióloga de formación, magíster en Políticas Públicas, y estudiante del doctorado de sociología en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Con más de diez años de experiencia en investigación aplicada cuantitativa y cualitativa, en el ámbito de cuidados, políticas públicas, niñez y equidad. Actualmente se desempeña como investigadora en Observatorio Niñez de Fundación Colunga. Desde este rol, ha contribuido al diseño del Modelo de Bienestar Infantil, la elaboración de agendas temáticas como Niñez y Pobreza, Violencia contra la Niñez y el Informe Nacional de Bienestar de la Niñez 2024, y al fortalecimiento de vínculos entre evidencia, sociedad civil y Estado. Participó activamente en el proceso de elaboración de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2023–2032, liderado por la Subsecretaría de la Niñez con apoyo de UNICEF y Fundación Colunga, aportando desde la sociedad civil una mirada basada en derechos, bienestar y evidencia. Además, es co-investigadora del proyecto FONDECYT regular “Caring Cities?: Disclosing The Entanglements Of Children, Urban Spaces, Care, And Wellbeing”.

IX. DISPOSITIVOS TRANSVERSALES

1. Inteligencia artificial aplicada a la industria: oportunidades y desafíos para Chile

Viviana Isabel Meruane Naranjo

Directora Académica, de Investigación e Innovación,

Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6692-2687>

vmeruane@uchile.cl

Ingeniera civil mecánica por la Universidad de Chile y doctora en Ingeniería Mecánica por la Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica. Es profesora asociada del Departamento de Ingeniería Mecánica y se desempeña como Directora Académica de Investigación e Innovación de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Sus principales áreas de investigación incluyen rotodinámica, dinámica estructural, análisis modal experimental, actualización de modelos, evaluación de daños y monitoreo de condiciones.

Ninoska Leiva Cortés

Candidata a Doctora en Comunicación, Universidad de Sevilla
<https://orcid.org/0000-0002-5137-6193>

nino@uchile.cl

Periodista por la Universidad de Chile, magíster en Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, y magíster en Marketing por la Facultad de Economía y Negocios de la misma universidad. Actualmente es candidata a doctora en Comunicación en la Universidad de Sevilla.

2. Índice multidimensional de efectividad: innovación tecnológica que anticipa el grado de efectividad programática mediante un algoritmo de riesgo de la oferta

Teresa Matus

Núcleo Innovación Efectiva en Política Pública (Nlepp), Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0002-2974-9678>

teresamatus@uchile.cl

Doctora en Sociología por la Universidad Cándido Mendes (IUPERJ) y doctora en Trabajo Social por la Universidad Federal de Rio de Janeiro (UFRJ). Magíster en Sociología por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Licenciada en Sociología del Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales (ILADES) y Trabajadora Social de la Universidad de Concepción. Es Profesora Titular de la Universidad de Chile y actual Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de la misma institución. Coordinó la reapertura y creación del Departamento de Trabajo Social en la Universidad de Chile. Socia Fundadora de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas, coordina el Núcleo de Innovaciones Efectivas en Política Pública (Nlepp). Ha publicado una serie de libros y artículos sobre teoría crítica e innovación, y desarrollado una línea de investigación sobre innovación a través de diversos proyectos FONDECYT y FONDEF Ideas de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID).

Adriana Kaulino

Coordinadora del Programa en Historia y Teorías Críticas de los Saberes Psi

Universidad Diego Portales

<https://orcid.org/0000-0001-9936-3191>

adriana.kaulino@udp.cl

Doctora en Psicología por la Universidad de Chile. Magíster en Psicología Social por la Universidad Federal de Rio de Janeiro (UFRJ). Profesora Asociada de la Facultad de Psicología de la Universidad Diego Portales de la que fue Decana entre los años 2008 y 2014. Actualmente coordina el Programa de Historia y Teorías Críticas de los Saberes Psi. Ha publicado artículos sobre Psicología Crítica, Epistemología y Ética de la Psicología y sobre la reconstrucción crítica del concepto de autonomía. Investigadora en el Núcleo de Innovaciones Efectivas en Política Pública (Nlepp). Es miembro asociada de las divisiones 24 y 26 de la American Psychological Association (APA) y de la International Society Theoretical Psychology (ISTP). Así como integrante de la European Society for the History of Human Sciences (ESHHS).

3. Diario digital de uso del tiempo: innovación tecnológica para comprender la organización del tiempo en la vida cotidiana de las personas trabajadoras

Alessandra Olivi

Núcleo Milenio LABOFAM,
Universidad de Valparaíso

<https://orcid.org/0009-0000-6410-2805>

alessandra.olivi@uv.cl

Doctora en Antropología social por la Universidad de Sevilla, magíster en Estudios del Desarrollo de la Escuela Europea de Estudios Avanzados de la Universidad de Pavia, titulada en Historia por la Universidad de Bologna, con especialización en Ciencias Demo-Etno-Antropológicas por la Universidad La Sapienza di Roma, Italia. Actualmente es profesora de la Escuela de Sociología, miembro del Centro Gerópolis y del Centro de Investigación de Vulnerabilidades e Informalidades Territoriales de la Universidad de Valparaíso y co-directora del Centro Colaborador de la Organización Mundial de la Salud en Ecosistemas Amigables con la Edad.

Julietta Palma

Departamento de Sociología
Núcleo Milenio en Política laboral
y Vida Familiar y Colectiva

(LABOFAM), Universidad de Chile

<https://orcid.org/0000-0003-2443-3858>

jpalma@uchile.cl

Doctora en Sociología por la Universidad de Cambridge (Inglaterra), magíster en Gestión y Políticas Públicas y Socióloga por la Universidad de Chile. Es profesora del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile e investigadora asociada del Núcleo Milenio LABOFAM. Se desempeña como Investigadora Asociada en el proyecto “Decentering Gender Inequalities” (Proyecto Anillo, ANID) y como Investigadora Responsable del proyecto “Corresponsabilidad comunitaria para la redistribución de los cuidados” (GRADE/IDRC). Sus líneas de investigación abordan el estudio de las desigualdades de género, las relaciones familiares y las políticas públicas, con especial énfasis en la distribución del trabajo doméstico y de cuidados, así como en las desigualdades económicas en América Latina.

Juan Pablo Díaz

Núcleo Milenio LABOFAM,
Universidad de Chile

<https://orcid.org/0009-0004-4401-9376>

juan.diaz.casanueva@ug.uchile.cl

Licenciado en Sociología por la Universidad de Chile e integrante del Núcleo Milenio LABOFAM.

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
PRESENTACIÓN	11
CAPÍTULO 1. RESPUESTAS SISTÉMICAS ANTE UN CONTEXTO DE POLICRISIS	31
1. Policrisis	31
2. Respuestas sistémicas	42
CAPÍTULO 2. UNA INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO	65
1. Innovar la innovación	66
2. Innovar con propósito público	70
3. Una agenda global de innovación con propósito público	76
4. Contribuciones nacionales a la innovación con propósito público	85
5. La universidad de Chile como universidad de frontera	101
CAPÍTULO 3. CO-LABORATORIO DE INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO	121
1. Una gobernanza policéntrica	123
2. Una innovación transdisciplinaria	128
3. Incorporación tecnológica	131
4. Implementación desde el diseño	136
5. Efectividad de sistemas organizacionales. Medir la efectividad: un desafío país	141
CAPÍTULO 4. HACIA UN NUEVO MODELO DE TRANSFERENCIA	165
1. Abordar la complejidad de una transferencia efectiva	168
2. Orquestar un ecosistema de ideas valiosas	169
3. Redefinir los incentivos para la innovación	172
4. Construir una matriz de transferencia	176

CAPÍTULO 5. IDEAS VALIOSAS CON PROPÓSITO PÚBLICO	187
I. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CLIPP	188
1. El cambio climático: aprender de la complejidad	193
2. Sustentabilidad: desde la declaración al aprendizaje organizacional	197
3. Gestión de desastres en Chile: oportunidades para su articulación con la acción climática	203
4. Desarrollo territorial con equidad para chile: conceptos y propuestas	209
II. POBREZA Y DESIGUALDADES	213
1. Chile frente a una nueva mirada de la pobreza: retos de política pública y perfiles de la población pobre y vulnerable	215
2. Los ingresos de los hogares como un ejercicio especulativo. Una aproximación etnográfica a la opacidad de los ingresos en la vida económica de los hogares con ingresos moderados	219
3. Vulnerabilidad a la pobreza en Chile: hacia una medición oficial y políticas preventivas	221
III. EQUIDAD DE GÉNERO	225
1. Movimiento feminista, genero e interseccionalidad en la universidad pública	227
2. De la certificación a la transformación: efectividad e innovación en la institucionalización de género	231
IV. TRABAJO	235
1. Política laboral, vida familiar y vida colectiva en Chile: desafíos y propuestas	237
2. Hacia un umbral de suficiencia como criterio rector del salario mínimo en Chile	241
3. Empleabilidad y capacitación: mejorando el sistema de capacitación laboral en Chile	247
V. SEGURIDAD Y REINSERCIÓN SOCIAL	251
1. Crisis carcelaria en chile: la urgente necesidad de innovar	253
2. Mujeres privadas de libertad en chile. Educación con perspectiva de género como pilar de la participación y reinserción social	259
3. Desafíos de la reinserción social: acompañamiento post sanción penal	263

VI. SALUD PÚBLICA	267
1. Acelerar el ritmo lento en salud: los “empujoncitos” que necesita la política pública	269
2. Procedimiento de atención sociosanitario del Hospital Eloisa Diaz i. de la Florida	273
3. Atención primaria preparada para las crisis sociosanitarias: cómo responder a las necesidades de las personas mayores	277
4. Innovando la entrega de información de salud a mujeres migrantes en chile	281
5. Perspectiva transdisciplinaria y rol de la odontogeriatría en el propósito público	287
VII. EDUCACIÓN	295
1. Ecosistema para la experimentalidad: cruzar la calle hacia alianzas que cultivan futuro en la educación pública	297
2. Meso Innova: impulsando la innovación sistémica desde el nivel intermedio local	301
3. Desarrollo profesional docente en chile: desafíos y propuestas para un sistema articulado y sostenible	305
4. Creación del primer título profesional de especialista en psicología jurídica en chile: innovación y necesidad de especialización profesional	309
VIII. INFANCIA Y JUVENTUD	313
1. Niñez y adolescencia como principio rector: propuestas para la agregación de valor público en materia de participación infantil	315
2. Orientaciones para el trabajo de reparación de niños, niñas y adolescentes que han sido víctimas de violación de derechos mientras han estado bajo la tutela del Servicio Nacional de Menores (SENAME)	319
3. El sentido de un Observatorio de Niñez de Fundación Colunga	323
IX. DISPOSITIVOS TRANSVERSALES: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL CO-LABORATORIO DE INNOVACIÓN CON PROPÓSITO PÚBLICO	329
1. Inteligencia artificial aplicada a la industria: oportunidades y desafíos para Chile	335
2. Índice multidimensional de efectividad: innovación tecnológica que anticipa el grado de efectividad programática mediante un algoritmo de riesgo de la oferta	339
3. Diario digital de uso del tiempo: innovación tecnológica para comprender la organización del tiempo en la vida cotidiana de las personas trabajadoras	345
SÚMATE AL CLIPP	365
SOBRE LOS AUTORES	369

Cruzar la calle no involucra un recorrido espacial, ni evoca una simple reunión con otros. No remite a una teoría de las hélices ni apela a una comprensión de lo diferente sustentada en la alteridad. Este libro, titulado *Cruzar la calle*, y el primero de la Serie CLIPP UChile, busca cambiar de lógica a la hora de enfrentar algunos de los complejos desafíos que nos atraviesan global y nacionalmente. La premisa del volumen consiste en exponer que el actual contexto de policrisis requiere de respuestas sistémicas para abordar la hondura del desafío. ¿Cómo hacerlo? Asumiendo sus fallas y su imperfección, desde un motor de innovaciones disruptivas que nos muestre cómo no reiterar caminos inefectivos y proponer cruces de nuevas posibilidades. Atreverse a mostrar la fragilidad de los procesos es un giro vital para atisbar mejores vías de implementación en los procesos de cambio.

Por eso la gramática del libro irá mostrando esa lógica paso a paso, con sus interrupciones. Se trata de entender que “observar la paja en tu ojo, es el mejor lente de aumento” para manifestar la potencia de innovación contenida en un Co-laboratorio de Innovación con Propósito Público que se desafía a exponer los propios límites de sus incumbentes. Desde allí, el libro avanza mediante cuatro apuestas: la colaboración expresada en una gestión policéntrica, un conocimiento transdisciplinario que reconoce ideas valiosas en diversos saberes, una fuerte incorporación tecnológica en sus etapas, una innovación que contemple tanto la implementación, como una medición anticipada de efectividad. Con estos ejes se propone un nuevo modelo de transferencia, orientado por un propósito público.

