



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CORPORACIÓN PROGRAMA
POBLACIONAL LA CALETA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ÁLVARO FELIPE SILVA AYALA

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
JERKO JURETIC DÍAZ

SANTIAGO DE CHILE
2014

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CORPORACIÓN PROGRAMA POBLACIONAL LA CALETA

En el presente trabajo de título se realizó una revisión y posterior planificación de la estrategia de la Corporación Programa Poblacional La Caleta para el período 2014 - 2018 con foco en la sustentabilidad del proyecto, enmarcando el desarrollo en el fortalecimiento institucional de la organización.

Esta corporación privada sin fines de lucro, corresponde a una ONG que se ha dedicado a facilitar y fortalecer procesos de participación y protagonismo infante, adolescente y juvenil, desde la base social, en diversas poblaciones y/o comunidades del país. Sin embargo ha vivido numerosos vaivenes debido a sus variables fuentes de financiamiento a lo largo de sus 32 años de vida, lo cual ha desatado cambios en sus objetivos. Se declara como objetivo desarrollar una planificación estratégica que rescate el discurso caletano, conformando una estructura sustentable, integral y adecuada para una organización de este tipo. La planificación estratégica se define, para este trabajo, como un pensamiento sistemático y analítico de la organización y su entorno, para el establecimiento de objetivos que desemboquen en cursos de acción medibles.

En el contexto caletano, se posee financiamiento por parte de Sename, a través de tres programas de prevención comunitaria (PPC), ubicados en la población La Legua, comuna de San Joaquín; población Yungay en La Granja; y en El Bosque. También recibe fondos de Junji para su Jardín Arellano ubicado en La Legua. Desde un análisis FODA y de matriz de posibilidades, se destaca que se hace imprescindible buscar nuevas fuentes de ingresos, y establecer un desarrollo importante en la gestión institucional con foco en aspectos económicos, de recursos humanos y de la evaluación del impacto. Además, se establece otro pilar estratégico en función del uso de redes para el conocimiento de experiencias en gestión y financiamiento aprovechando la componente colaborativa del medio. Se hace especial hincapié en incluir lineamientos para la implementación del programa, en base a responsables de llevar adelante el proceso, los procedimientos de monitoreo, además de un apartado sobre la evaluación global de la planificación para realizar los cambios que amerite en el momento determinado.

Fue de vital importancia la metodología aplicada para llevar el proceso que garantizó la participación de todo el personal de La Caleta, mediante guías metodológicas de trabajo en equipo y un intenso trabajo entre el consultor y el equipo de planificación, conformado por el director ejecutivo y los directores de las tres intervenciones PPC.

Se rescata que la ingeniería también pueda aportar a estas áreas a través de materias como la gestión, valorando el impacto en temas de relevancia social como los derechos de los niños.

AGRADECIMIENTOS

A Stephanie.

A mi familia por su apoyo.

A La Caleta por su compromiso con el trabajo y su desarrollo, por darme la oportunidad de ayudar.

A todos quienes de alguna u otra manera han aportado a la formación de quién soy, amigos y compañeros de vida.

TABLA DE CONENIDO

1.	PLANTEAMIENTO GENERAL	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	Planteamiento del problema y justificación	2
1.3	Objetivos	5
1.3.1.	Objetivo General.....	5
1.3.2.	Objetivos Específicos	5
1.4	Resultados esperados.....	6
1.5	Metodología.....	6
1.6	Alcances.....	7
2.	ANTECEDENTES	8
2.1	Corporación Programa Poblacional La Caleta	8
2.2	Misión, visión y objetivos estratégicos.....	11
2.2.1.	Visión Caletana.....	11
2.2.2.	Misión Caletana	11
2.3	Intervenciones actualmente desarrolladas	12
2.3.1.	Programas de prevención comunitaria.....	12
2.3.2.	Jardín Arelí	13
2.3.3.	Otros.....	14
3.	MARCO TEÓRICO.....	15
3.1	Planificación estratégica.....	15
3.2	Recomendaciones en la literatura	18
4.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
4.1	Necesidad de un foco.....	22
4.2	Misión y visión	22
4.3	Análisis estratégico	24
4.2.1.	Fortalezas	24
4.2.2.	Oportunidades	26
4.2.3.	Debilidades	29
4.2.4.	Amenazas.....	32
4.2.5.	Matriz de posibilidades	34
4.4	Pilares estratégicos	38

4.4.1.	Gestión institucional (G.I.).....	39
4.4.2.	Uso de redes (U.R.).....	40
4.5	Planes estratégicos	42
4.5.1.	G.I.: Implementar indicadores para la evaluación de las intervenciones, considerando indicadores de proceso y de impacto.....	42
4.5.2.	G.I.: Implementar medidas para la protección de las personas de la institución ante riesgos y otros beneficios	43
4.5.3.	G.I.: Desarrollar una orgánica en donde se establezcan los cargos, funciones y tareas de cada rol, dejando a disposición la documentación correspondiente	44
4.5.4.	G.I.: Diversificar las fuentes de ingreso	45
4.5.5.	U.R.: Reformular la relación con todos los miembros de las redes consideradas relevantes para la injerencia en una ley de protección de derechos, así como para la ampliación de la cobertura y las buenas prácticas en gestión.....	46
4.5.6.	U.R.: Incorporar estudiantes en práctica o voluntarios en áreas ligadas a la administración y el uso de herramientas tecnológicas	47
4.6	Fichas de planes estratégicos	49
4.7	Ordenamiento global fichas del plan y priorización	54
5.	LINEAMIENTOS IMPLEMENTACIÓN	55
5.1	Responsables de la implementación	57
5.2	Definición de procesos subyacentes a la implementación	58
5.3	Evaluaciones e iteraciones posteriores	59
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
7.	BIBLIOGRAFÍA	63
8.	ANEXOS	64
8.1	ANEXO A: Guía metodológica 1	64
8.2	ANEXO B: Guía metodológica 2	68
8.3	ANEXO C: Guía metodológica 3	73

1. PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 Introducción

En el año 1923, el Consejo de Save The Children International Union adoptó la Declaración de Ginebra, la cual contiene cinco puntos sobre derechos del niño. Se iniciaban los esfuerzos por encontrar y socializar la responsabilidad sobre los derechos de niños y niñas. Un 20 de Noviembre de 1989, la Convención de Derechos del Niño fue aprobada por la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, constituyendo un hito en cuanto al reconocimiento de niños y niñas como sujetos de derechos. La convención establece de manera formal una nueva relación entre los adultos y la niñez.

Actualmente aceptada a nivel internacional, constituye una declaración completa de las obligaciones que los Estados y que las sociedades deben cumplir con los niños, niñas y adolescentes. Esta convención fue ratificada por Chile en 1990.

El servicio nacional de menores, Sename, es un servicio público, centralizado, auxiliar del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Fue creado por el Decreto Ley N° 2.465 del 10 de enero de 1979. Este organismo profesa como misión: "Contribuir a la restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes, vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de prestaciones de calidad mediante una red de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio".

Se desprende de su objetivo, que debe hacerse cargo de componentes importantes respecto a los derechos de los niños, sobre todo cuando se tienen elementos propios del sistema judicial. Entiéndase por esto, casos de vulneración de derechos, como maltratos.

Sename actúa en gran medida bajo transferencia a otros Organismos Colaboradores Acreditados (instituciones sin fines de lucro) a través de Licitaciones, para la ejecución de proyectos y programas en el área de protección, adopción y responsabilidad penal adolescente (en el marco dado por la Ley de Subvenciones, Ley N° 20.032). Cerca del 90% del presupuesto se gasta en este tipo de subvenciones.

He aquí donde aparece el Programa Poblacional La Caleta, corporación privada sin fines de lucro existente desde 1981, formalizada en 1988, la cual se ha dedicado a facilitar y fortalecer procesos de participación y protagonismo infante, adolescente y juvenil, desde la base social, en diversas poblaciones y/o comunidades del país.

La Caleta ha sabido sobreponerse a los tiempos y perdurar. Hoy alcanza cierta estabilidad operativa de la mano de los Programas de Prevención Comunitaria, intervenciones financiadas por Sename. Además, cuenta con un Jardín financiado vía transferencia Junji.

La sustentabilidad del discurso caletano, depende de una adecuada flexibilidad al entorno, una lectura de los momentos que vive el país y su capacidad de reunir fondos para desarrollar su misión, mediante los enfoques que ellos han decidido como suyos. Una correcta planificación se hace esencial. En este trabajo de título se pretende realizar una planificación estratégica de La Caleta hoy, rediseñando su estrategia con una contribución complementaria a la visión típicamente del mundo de las ciencias sociales.

La planificación estratégica ha impulsado con fuerza el mundo público como el del tercer sector, estando presente y siendo imprescindible. Los entornos son dinámicos y las organizaciones deben tener las herramientas para adaptarse rápidamente. En este contexto se discutirán algunos aspectos generales, aplicados al caso La Caleta.

1.2 Planteamiento del problema y justificación

Las organizaciones sin fines de lucro actúan donde el mercado no está o falla, donde no se hace cargo de cierta situación. Estas respuestas de la sociedad civil, deben financiarse y ejecutar una misión, que consideran valiosa, y puede serlo para otros también, incluso socialmente deseables.

De aquí la analogía con toda la experiencia ganada en planificación existente en las empresas, el management desarrolla su teoría entre cómo crear valor para los accionistas, un cliente capitalista y los clientes propios de la empresa. Esta visión complementaria a los modelos propiamente de las intervenciones o programas que desarrolla una organización sin fines de lucro, otorgan sustentabilidad y estructuran los objetivos de una organización no gubernamental.

La Caleta ha vivido cambios desde su nacimiento en 1981, partió ligada a la iglesia, con fondos internacionales y trabajando en las “caletas”, lugares donde se reúnen niños en situación de calle, donde comúnmente se hace uso de drogas y estupefacientes. Luego, disminuyó el financiamiento y se movió desde la zona norte de la capital a las poblaciones emblemáticas del sur.

Con el paso del tiempo, el discurso caletano se formó alrededor de la declaración de los derechos del niño, se acercó a la prevención de la vulneración de derechos y al concepto de “buen vivir”. Una visión más amplia y con mayor incidencia política de sus intervenciones.

Sin embargo, hay una ausencia de planificación institucional, en temas notoriamente complejos como el financiamiento. Su cliente, Sename, ha evaluado con grandes calificaciones los Programas de Prevención Comunitaria, PPC, liderados por

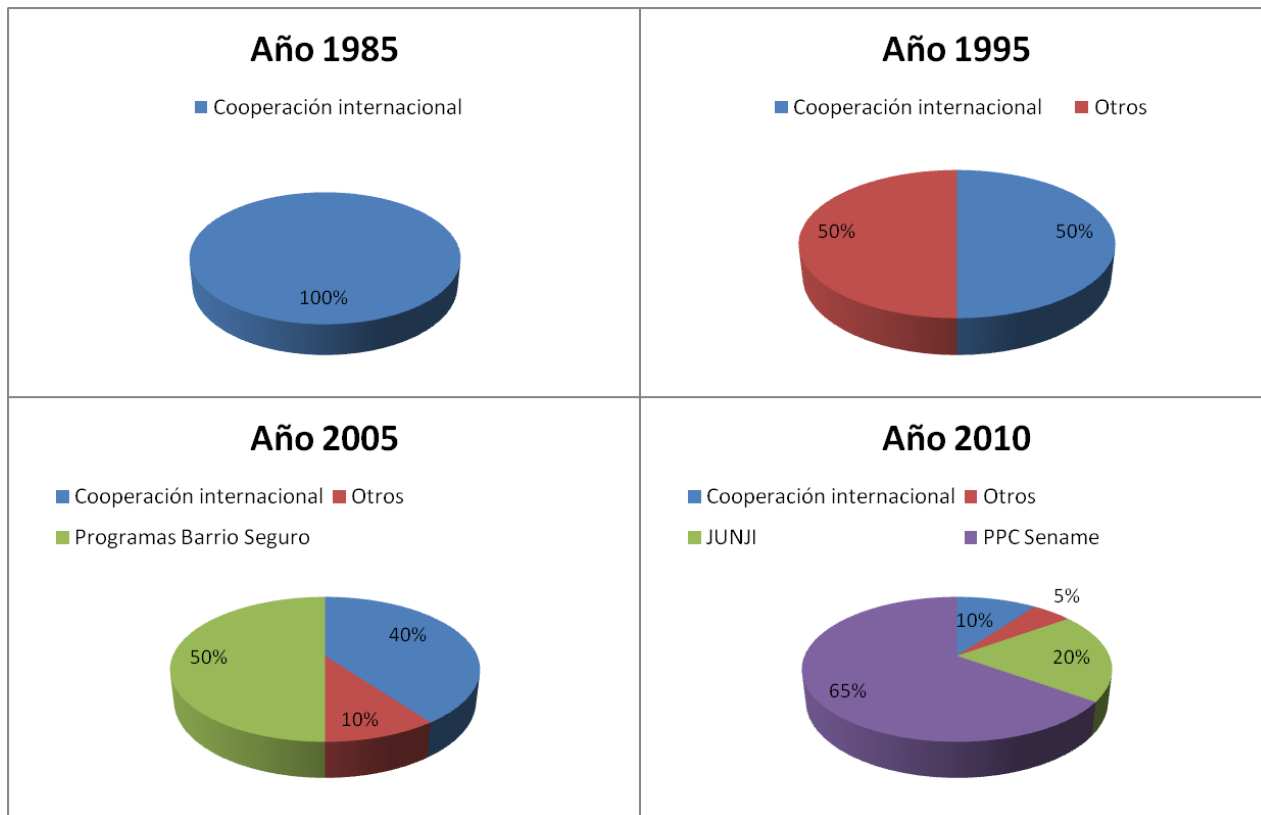
La Caleta, entre 92% y 96% de un 100% posible. Se trata de un modelo validado y aplaudido, perteneciente al consejo consultivo del Sename.

Pero ante un escenario cambiante, como se ve en su historia, y como se presume sobre la política social, es muy peligroso contar con una sola fuente de financiamiento, sin tener un plan que lo respalde. Ya con tres PPC a cuestas, la integración y cohesión del modelo de intervención parece ser un desafío.

Con un directorio ausente en la construcción de una visión estratégica de largo plazo, la necesidad esta a la vista, la supremacía de la misión, la sustentabilidad ante cambios, debe ser abordada.

A modo de ilustrar la situación, se puede observar en las siguientes gráficas los vaivenes de la historia de La Caleta.

Figura 1. Gráficos ilustrativos historia financiamiento La Caleta.



Fuente: Elaboración propia.

Desde 1981, se partió con un proyecto bajo el alero de la iglesia católica, que trabaja en “las caletas”, conjuntos de niños en situación de calles, calificados como grupos de alto riesgo, en donde se suele consumir todo tipo de estupefacientes, marcados en la época por el neopreno y posteriormente la pasta base. Partiendo más

bien del voluntariado, la ayuda internacional se hizo presente hasta fines de la dictadura, cuando comenzó a disminuir paulatinamente.

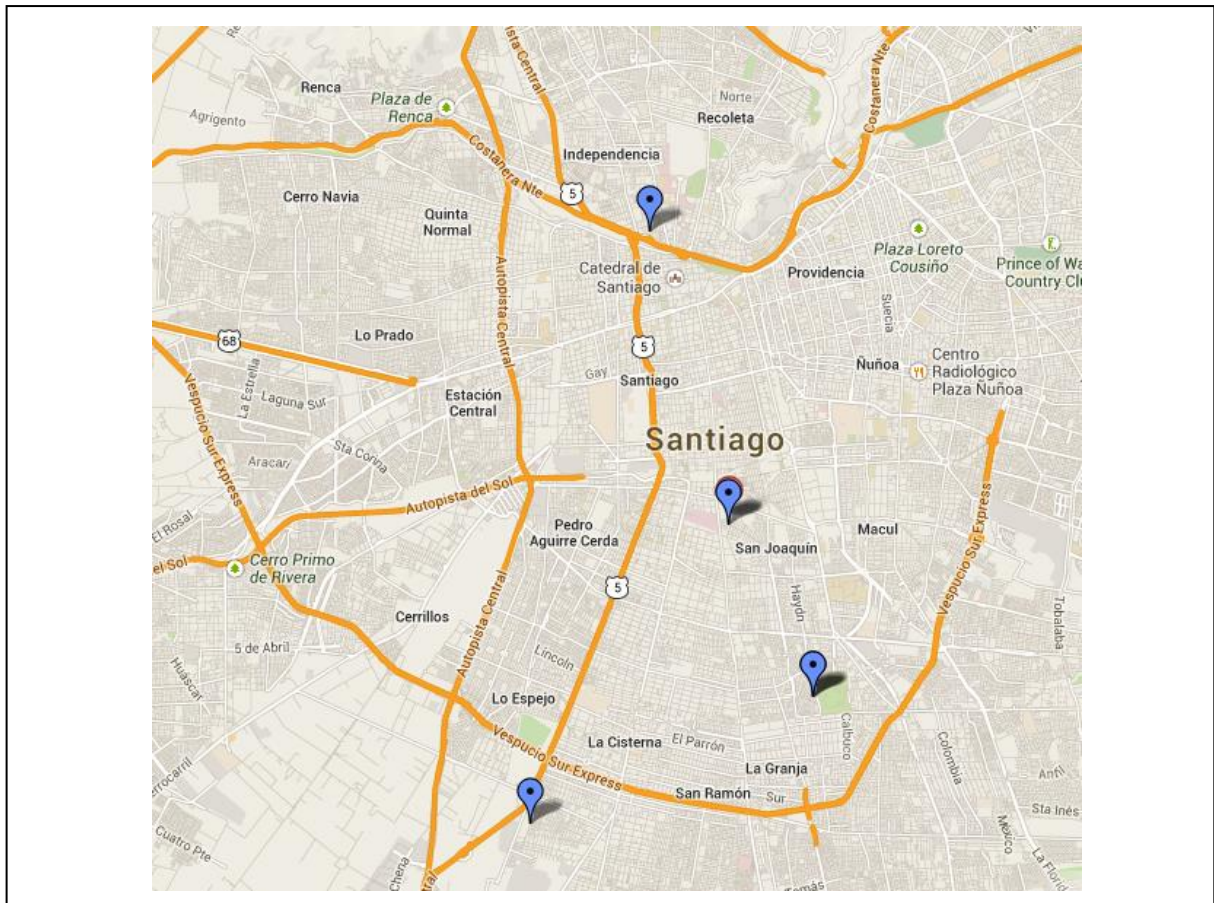
Con el retorno de la democracia, la ayuda internacional comenzó a decaer, La Caleta, que ya se había independizado de la iglesia (1983) y se había conformado con Corporación privada sin fines de lucro (1988), sobrevivió con lo que pudo, aferrándose a varios programas y adaptando su quehacer y objetivos según lo que el financiamiento rescataba, recalando por un tiempo en los programas Barrio Seguro de Conace, hoy Senda. En el año 2006, se adjudica 3 PPC, adentrándose en la colaboración más estable en el tiempo, dado que se trabaja por trienios con Sename. Posteriormente, logra financiar vía transferencia Junji su Jardín Arellí, ubicado en la Legua. Además gestiona proyectos menores de Mineduc en cuanto a reinserción escolar.

Todos los vaivenes, derivados del financiamiento tienen su eco en la organización y en el quehacer de la misión de La Caleta.

Derivado también de las preocupaciones en cuanto a estabilizar su protagonismo, sumado al interés de seguir trabajando en la base para ganar legitimidad como proyecto, y luego poder participar de las políticas en cuanto a protección de derechos, se puede llegar a concluir que La Caleta persigue un proceso de estabilización y fortalecimiento institucional, que se ve reflejado en varias áreas y que traza una senda clara hacia la sustentabilidad del proyecto.

Por otra parte, las intervenciones actúan cada una de forma independiente, útil en algunos casos, pero que merma la concepción de institución, que tiene limitadas instancias para conformarse y abordar temáticas más globales. Se debe considerar que desde lo geográfico y por los recursos disponibles, las distancias hacen que cada programa viva su día a día en su propio entorno. En el mapa se pueden observar las tres intervenciones y la casa matriz, ubicada en la zona norte de la capital.

Figura 2. Ubicación intervenciones Región Metropolitana La Caleta.



Fuente: Elaboración propia, Google Maps.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una planificación estratégica que rescate el discurso caletano, conformando una estructura sustentable, integral y adecuada para una organización de este tipo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico desde la ingeniería, complementario a la visión interna de la organización.
- Análisis bibliográfico de la planificación estratégica en las ONG.

- Asesorar el proceso de planificación asegurando la participación de la organización en las propuestas.
- Rediseñar la estrategia abordando los puntos más significativos derivados del diagnóstico. Integrando los distintos temas a una estructura sencilla y funcional.
- Establecer lineamientos para la implementación.

1.4 Resultados esperados

Los productos del trabajo, pasa por las etapas que lo componen. En primera instancia la investigación a modo de diagnóstico, representa un elemento, mientras que la planificación misma, otro.

Entregables:

- Diagnóstico e investigación subyacente referente a la planificación estratégica en ONG.
- Planificación estratégica, incluyendo misión, visión, objetivos estratégicos, propuestas de cursos de acción e indicadores de desempeño. En un formato simple y directo.

1.5 Metodología

El trabajo consiste en un rediseño, centrado en la planificación estratégica, correspondiéndole integrar el discurso caletano.

Parte 0: Definición del problema

- Métodos exploratorios para recabar información, entrevistas y análisis de documentos relevantes. Recordar que la organización posee profesionales de las áreas de la psicología, la sociología y la educación.

Parte 1: Recopilación y estudio sobre la planificación estratégica en ONG.

- Análisis de bibliografía.
- Investigación sobre el estado de la planificación en ONG
- Entrevistas con expertos

Parte 2: Análisis de la situación actual, diagnóstico y conclusiones generales a las ONG

- Análisis FODA.
- Matriz de análisis de posibilidades.

Parte 3: Planificación estratégica

- Revisión misión
- Revisión visión
- Establecer objetivos estratégicos, indicados como pilares estratégicos
- Lineamientos de las estrategias o planes de acción
- Indicadores de desempeño
- Cursos de acción propuestos

Parte 4: Lineamientos implementación

1.6 Alcances

El estudio se limita en gran medida a las intervenciones más relevantes de la corporación que son los PPC con Sename y el jardín Arellano financiado vía transferencia Junji, centrándose en los primeros. Esto pues son los que tienen mayor personal dedicado a ellos, componen el grueso del financiamiento y presentan una cercanía geográfica que permite la coordinación más expedita, no así los planes conocidos como las Caletas Arauco y Lota, proyectos menores que igualmente desarrollan las caletas.

El rediseño de la estrategia tiene como objetivo centralizarse en el diagnóstico realizado, que tiene una mirada enfocada en los aspectos de gestión de la institución, no así de los enfoques con que se realizan las intervenciones o las definiciones fundamentales que promueve La Caleta. Esto pues no se posee las competencias para realizar grandes cambios en esos terrenos y ellos han avanzado ya en esas materias. El foco está claramente definido en la sustentabilidad del proyecto, impulsado fuertemente por un fortalecimiento institucional.

Se entiende así mismo, que el memorista es un ente colaborador o asesor de La Caleta, no representa ningún poder de decisión dentro de la organización. Se espera

poder persuadir la importancia del diagnóstico y la herramienta, pero puede considerarse que estos también puedan ser desechados, no entrando en materia la implementación o aplicación del producto. Así, no se puede asegurar la continuidad en el tiempo del uso de las herramientas que se vayan a desarrollar.

Es por esto que se tratará de incluir y asegurar la participación activa de la organización para que lo que se vaya desarrollar sea utilizado, desde el punto de vista que no sólo se trata de una labor meramente académica sino también social y personal. Además de considerar relevante indicar lineamientos generales para la implementación.

2. ANTECEDENTES

2.1 Corporación Programa Poblacional La Caleta

La Corporación Programa Poblacional La Caleta es una corporación privada sin fines de lucro dedicada a facilitar y fortalecer procesos de participación y protagonismo infante, adolescente y juvenil, desde la base social, en diversas poblaciones y/o comunidades de la Región Metropolitana y de la VIII Región del Biobío.

Como ya se mencionó, La Caleta nace en 1981, ligada a la iglesia católica, de quienes se separa en 1983. Trabajaba en contextos de drogadicción en las “caletas” de niños, denominados grupos de alto riesgo en el sector norte de la capital. Con financiamiento internacional de Kinderothlife se transforma en corporación oficialmente en 1988. Esta ayuda decrece paulatinamente con la llegada de la democracia.

En el año 2000 inicia su participación en programas como “Barrio Seguro” de CONACE, hoy Senda, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol. En 2006, comienza con a trabajar con los Programas de Prevención Comunitaria de Sename como primer trienio. En 2009 recibe financiamiento vía transferencia Junji para su Jardín Arelí. Hoy, tres programas de prevención comunitaria se encuentran en su segundo trienio, y son evaluados de excelente forma.

Las intervenciones se han sustentados en tres enfoques:

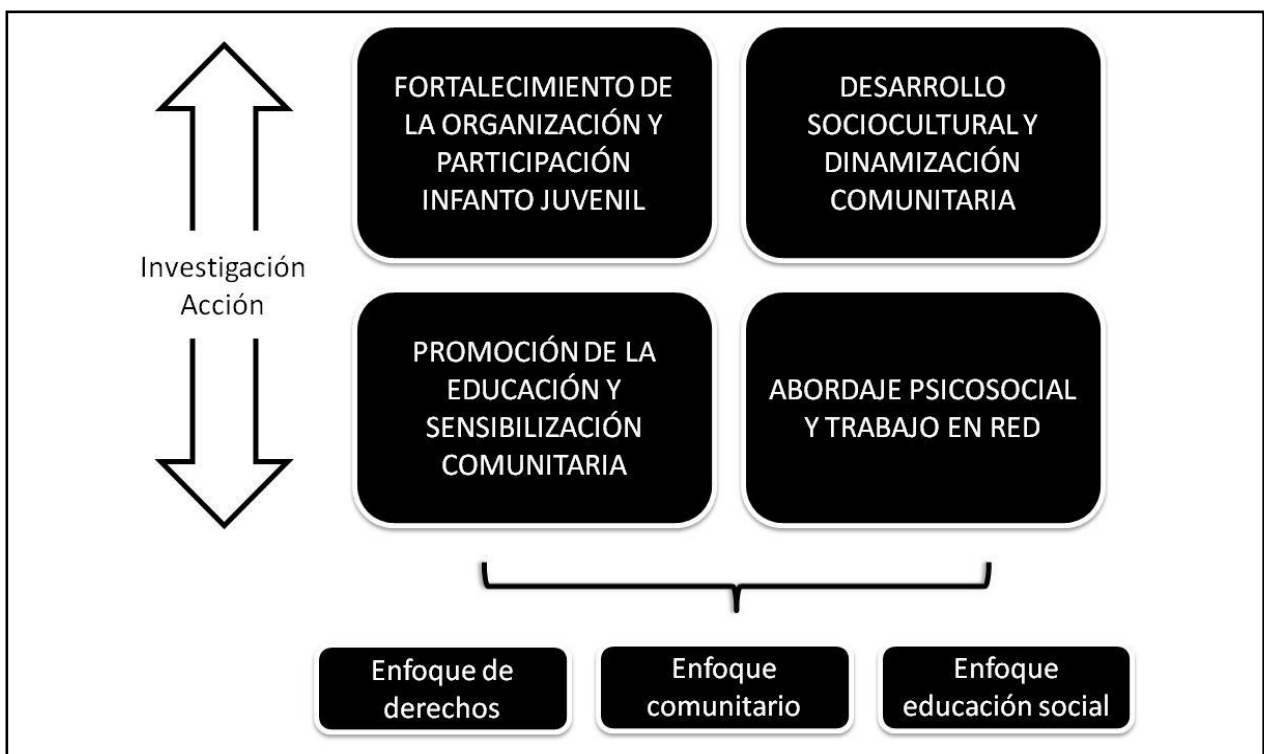
- El enfoque comunitario, entendido como potenciar y movilizar los recursos y las potencialidades que las mismas comunidades tienen para enfrentar los problemas que los aquejan cotidianamente.
- La educación popular, considerada como un conjunto de prácticas educativas realizadas por y con los sectores populares, dentro de una perspectiva política de cambio social, alcanzando dimensiones políticas, pedagógicas y culturales.

- El enfoque de derechos, reflexionando sobre el lugar de la infancia en el mundo, avanzando en la concepción de desarrollo que tiene como fundamento elementos constitutivos de los derechos humanos (libertades individuales y crecimiento económico con distribución efectiva de riquezas, democrático y participativo) y los derechos del niño como derechos humanos. De este modo, es superada la mirada privativa, asistencialista y adultocéntrica con el objetivo de orientar un trabajo participativo de la infancia en la sociedad.

Operativamente, sus intervenciones se pueden caracterizar en los siguientes puntos:

- Fortalecimiento de la organización y participación infanto juvenil: mediante organizaciones según sus edades, se promueven vocerías por las cuales se desarrolla participación e intercambios en instancias locales, regionales, nacionales e internacionales
- Desarrollo sociocultural y dinamización comunitaria: actividades de gestión sociocultural, recreativas, artísticas, paseos y campamentos.
- Promoción de la educación y sensibilización comunitaria: distintas actividades educativas, para promover que sean agentes de cambio en sus localidades.
- Abordaje psicosocial y trabajo en red: promoción del buen trato en las familias y poblaciones, invitando a los niños a incidir.

Figura 3. Resumen objetivos en las intervenciones y enfoques relevantes.



Fuente: Elaboración propia.

Sus intervenciones son cinco, conformadas por La Caleta de la Legua, La Caleta el Bosque, La Caleta Yungay, una intervención menor en la VIII Región del Biobío, en Lota y Arauco, y el Jardín Arellí en la Legua. Este último opera bajo la pedagogía Montessori.

Sename y Junji, pasan a ser los principales clientes de la organización, juntos representan prácticamente la totalidad del financiamiento. Entre estas dos instituciones se reúnen aproximadamente MM\$150 al año. Con la clara limitante que los fondos Junji sólo son utilizados para el Jardín, sin influir mayormente en otras consideraciones o acciones para lograr la misión institucional.

Respecto a la cooperación con Sename, es destacable que los objetivos de los Programas de Prevención Comunitaria son coincidentes con el discurso caletano. El objetivo de estos programas es: “prevenir vulneraciones de derechos de la niñez y adolescencia, en conjunto con los niños, niñas, adolescentes, sus familias y otros actores comunitarios de un territorio determinado”. Ante una organización que apunta justamente a la promoción y prevención.

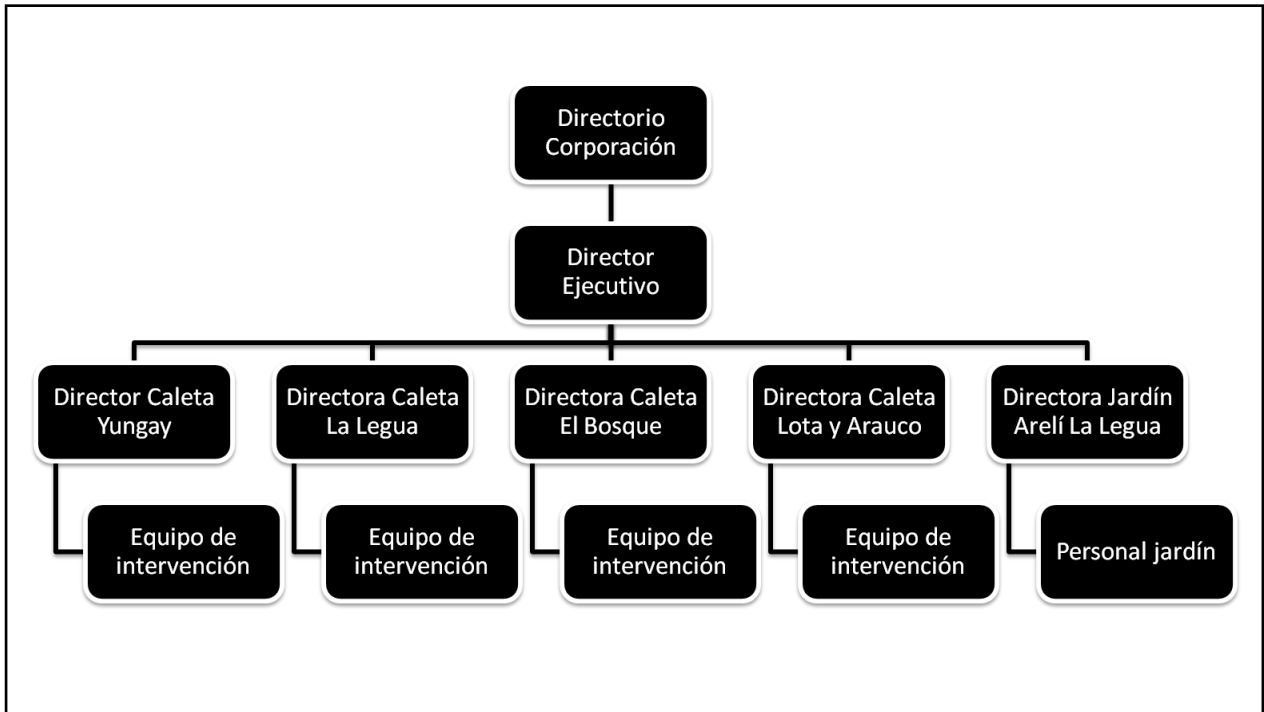
Con profesionales del mundo de las ciencias sociales, La Caleta cuenta con 18 profesionales ligados a la psicología y la educación, sólo en las Caletas, sin embargo hay que considerar que los alcances declarados para estos tres PPC, son 320 niños.

El jardín cuenta con un personal de 15 integrantes, compuesto por parvularias y técnicas en párvulos. A este establecimiento acuden cerca de 75 niños y niñas.

Su organigrama institucional está presidido por un directorio de 4 personas, que operativamente está ausente, dejando esas labores en manos del director ejecutivo y un equipo conformado por los directores de las 5 intervenciones, con la participación sólo en algunas ocasiones de quien preside la intervención en el sur, quien viaja en algunas ocasiones del año.

El equipo correspondiente a la VIII Región funciona sólo con personal a tiempo parcial, a diferencia de las intervenciones de la región metropolitana.

Figura 4. Organigrama institucional.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Misión, visión y objetivos estratégicos

2.2.1. Visión Caletana

Ser una ONG de desarrollo que contribuye al empoderamiento de los sectores populares excluidos, con opción prioritaria desde los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde una perspectiva comunitaria, contribuyendo al Buen Vivir.

2.2.2. Misión Caletana

Fortalecer y promover la participación socio – cultural de los sectores populares urbanos afectados por la exclusión, con opción prioritaria desde los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, a través de la educación, la formación, la recreación,

prevención, organización, capacitación y sensibilización, con el fin de que sean protagonistas en los procesos democráticos del país.

2.2.3. Objetivos de La Caleta

Es importante mencionar, que estos objetivos van dirigidos a la población infanto juvenil de las intervenciones.

- Promover y fortalecer la organización social de los sectores populares urbanos
- Facilitar la comprensión de los problemas en el contexto de la exclusión social
- Favorecer el protagonismo y la participación
- Potenciar las capacidades de las comunidades y/o grupos específicos
- Facilitar la ampliación de la visión de la realidad que viven otros sectores de exclusión a nivel regional, nacional, latinoamericano e internacional

2.3 Intervenciones actualmente desarrolladas

Como se mencionó son cinco las intervenciones que actualmente se desarrollan:

- PPC Participemos y construyamos un mundo mejor, Caleta El Bosque.
- PPC Estas manos construirán un mañana mejor en La Granja, Caleta Yungay.
- PPC Estas manos construirán un mañana mejor en La Legua, Caleta La Legua.
- Intervención comunas de Lota y Arauco.
- Jardín Arelí, metodología Montessori.

Para adentrarse en algunos detalles relevantes, se tomarán dos tópicos importantes.

2.3.1. Programas de prevención comunitaria

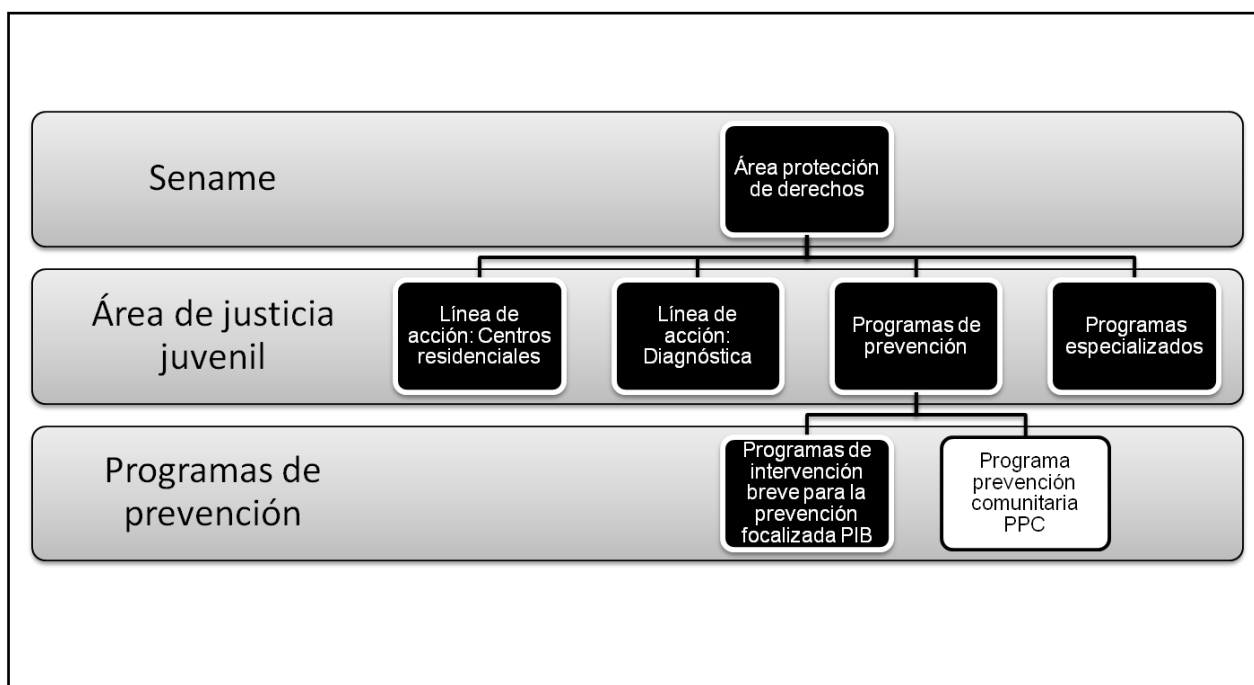
Son los programas principales dentro del financiamiento y vida de La Caleta, corresponden a uno de los tipos de intervenciones financiadas por Sename, las cuales se diferencian por sus objetivos y líneas programáticas particulares según las necesidades y requerimientos detectados por este servicio nacional.

Los PPC tienen como objetivo: “Prevenir vulneraciones de derechos de la niñez y adolescencia, en conjunto con los niños, niñas, adolescentes, sus familias y otros actores comunitarios de un territorio determinado”.

Es relevante constatar cierta similitud entre los objetivos de estos programas y los de La Caleta. Esto hace que la experiencia caletana sea valorada dentro del contexto.

La oferta de Sename es mucho más amplia, pero los programas varían en especialización y en las líneas de acción en que se sitúan.

Figura 5. PPC en la oferta programática de Sename.



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Catastro de la Oferta Programática de la red Sename (2013).

2.3.2. Jardín Arelí

Esta organización tiene un par de particularidades. Es intensiva en personal, teniendo a educadoras de párvulos y técnicas en educación parvularia, llegando a cerca de 15 personas trabajando para un jardín que tiene más de 75 alumnos.

Por otro lado promueve una pedagogía Montessori. Se financia vía transferencia Junji, por el programa jardines infantiles, que traspasa fondos a municipios o entidades sin fines de lucro para el funcionamiento de este tipo de establecimientos educacionales.

La misión de Junji es según su propia declaración: “entregar Educación Parvularia de calidad en Chile preferentemente a niños y niñas menores de cuatro años y en situación de vulnerabilidad social para contribuir con el desarrollo educativo integral de la primera infancia, valorando y apoyando a las familias como primer agente educativo a través de programas de atención administrados en forma directa y por terceros”.

De esta declaración se destaca la misión de establecerse en lugares vulnerables, siendo consistente con los valores del discurso caetano. En cuanto a la pedagogía Montessori, dice relación con el desarrollo integral de toda la potencialidad del niño, trabajando sobre el crecimiento físico y psicológico del niño, mediante dinámicas y material especializado.

Esto concuerda con la idea del buen vivir, apuntando a un desarrollo íntegro del ser humano. Recordando que este concepto se refiere a edificar un proyecto integral de modelo de desarrollo alternativo que promueva el intercambio de valores, la cooperación, la participación de la sociedad civil, entre otros aspectos que promuevan la diversidad cultural.

Es relevante constatar que esta metodología pedagógica no suele estar instaurada en los sectores populares de la sociedad, sin embargo, posee una apuesta integral con marcadas diferencias a la formación tradicional.

Las diferencias radicales se sitúan en el no tener calificaciones, cursos formados por distintas edades, el papel de acompañamiento del profesor, el programa ideado por los intereses del niño y la apuesta colaborativa entre los alumnos.

2.3.3. Otros

Entre otras intervenciones se ubican proyectos menores de reinserción escolar de Mineduc y los programas financiados con fondos internacionales mediante fundación Anide en la VIII Región del Biobío. Estos últimos cuentan con personal part-time y se encuentran un tanto alejados del eje central en Santiago, pero mantienen el nexo último con los fondos internacionales, en su momento, el sustento de La Caleta.

Igualmente, La Caleta Arauco y Lota se incorporan a la red de gestión mediante comunicación con el Director Ejecutivo y visitas de este último al sur.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Planificación estratégica

Existe gran cantidad de bibliografía sobre planificación estratégica, sobre todo abocada al mundo privado. Sin embargo, este concepto acuñado desde los años 60, desata divergencia en las opiniones, dando pie a que existan varias definiciones.

Se trata de un concepto desde lo militar, que implicaba planificar de tal forma de conseguir un objetivo bélico determinado. En el management, se le asocia a determinar objetivos y líneas de acción para alcanzarlos. Sin embargo, para varios autores existen diferencias entre planificar, de modo de ordenar ciertos pasos consecutivos para alcanzar un propósito y un pensamiento estratégico, que implica analizar un contexto, desde varias fuentes, para luego plasmar eso en una dirección por donde avanzar.

Bajo este prisma, o sea, no desde la planeación, si no desde el pensamiento estratégico, es como se aborda en la literatura específica para las organizaciones sin fines de lucro. En donde saber para qué existe la organización tiene una importancia trascendental. Como dice el Manual para administrar empresas sociales de la Corporación Simon de Cirene, “lo óptimo sería pedirle a la empresa social definiciones tan claras como es el lucro en las empresas comerciales”.

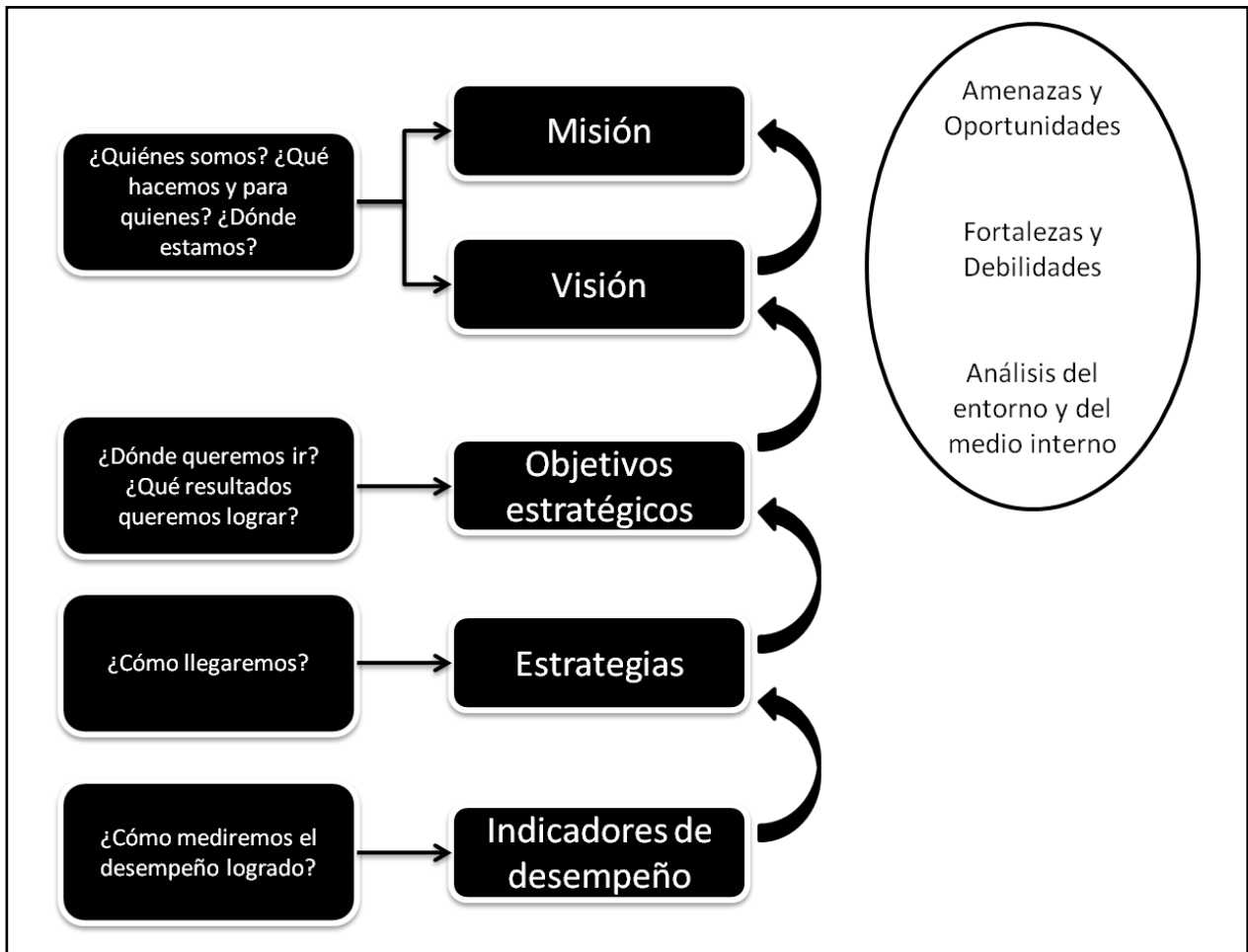
La planificación estratégica como un proceso de reflexión sistemático que desarrolle un programa para la organización de forma de prepararla para su despliegue durante un tiempo y contexto determinados y analizados, colabora a una serie de objetivos institucionales claves. Como analizar las necesidades relevantes en su público objetivo, constatar elementos claves del ambiente para su desarrollo y poder evaluar el impacto de los objetivos.

Para esta memoria, el proceso consistirá en un pensamiento sistemático y analítico de la organización y su entorno, para el establecimiento de objetivos que desemboquen en cursos de acción medibles. Claramente y como base de la justificación del uso de esta herramienta, este plan debe dar cabida a las principales dificultades de La Caleta.

Es importante mencionar que el análisis indicará donde se está y que cosas son necesarias para estar donde se quiere. O sea, un análisis de las brechas que conducirán a la organización hacia su misión y su visión en el futuro.

A modo de esquema general, se presenta la siguiente figura:

Figura 6. Esquema general de la planificación estratégica.



Fuente: Adaptado de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Marianela Armijo (2011).

Por otra parte, es clave señalar, que una planificación estratégica corresponde a un insumo principal para un sistema de control de gestión, constituyendo un paso importante para la administración orientada a resultados. El proceso en general se puede ver en la figura 6.

De acuerdo a la metodología a utilizar, se debe tener claridad sobre algunos conceptos y herramientas que serán parte del proceso.

Entendiendo que se debe considerar un especial hincapié en el análisis del entorno y de las condiciones internas de La Caleta, se tiene que debe realizar un análisis FODA detallado de la situación. Esto consiste en determinar las características externas, tanto amenazas como oportunidades y las internas, considerando fortalezas y debilidades. Todo mirado desde el punto de vista de que la organización pueda llegar a concretar su misión y visión.

Respecto a la planificación misma es claro que se deben precisar algunos conceptos, tales como:

Misión: es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Usualmente debe responder a las preguntas ¿Quiénes son la institución, qué hacen, para quiénes y qué resultados finales se esperan?

En la práctica debe ser revisada poniendo especial atención en si da a conocer a la institución, dejando en claro desde una primera mirada los clientes objetivos, que hace la organización, de qué forma y usualmente un compromiso de calidad o estilo en su accionar, ya sea exteriorizado en valores o en un estándar de los productos estratégicos.

Visión: corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Se sitúa como la respuesta al cuestionamiento respecto a cómo se quiere que los vean los demás. Debe quedar claramente expresada, de tal forma de mostrar los sueños a futuro de la institución, una suerte de proyección de ella misma y de su entorno.

Objetivo o pilar estratégico: se trata de los resultados que se esperan lograr en las distintas áreas, considerando su alineamiento con la misión y la visión y el plazo determinado. Deben ser resultados concretos que orienten el desarrollo de cursos de acción y sus mediciones.

Usualmente indican hacia donde se quiere ir. En el caso del presente trabajo de título se nombraran como pilares estratégicos. Básicamente constituyen ejes claves a trabajar, que marcan las acciones a tomar. Se señalan en expresión de logro y responden a un aspecto específico, orientado por un foco explícito, parte del cumplimiento de la misión.

Estrategias o planes estratégicos: son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten definir cursos de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos.

Usualmente responde a ¿cómo se alcanzaran las metas propuestas?

Indicador de desempeño: se trata de una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado de un objetivo.

Un aspecto interesante de los indicadores, es que en esencia deben medir, pero también entregar un criterio de decisión, o sea, que a mayor o menor valor, signifique un mejor o peor resultado dependiendo el caso.

Existen numerosos aspectos para clasificar los indicadores, siendo relevantes las clasificaciones derivadas de la etapa en que se encuentra el proceso y también las según el desempeño, utilizando variables que midan eficiencia, eficacia, economía o calidad.

Deberían estar asociados desde una perspectiva global, evidenciando una integración que permita llevar el monitoreo del plan.

3.2 Recomendaciones en la literatura

Dada la existencia de literatura especializada en planificación estratégica en organizaciones sin fines de lucro y el auge que tiene en muchos países, incipiente en Chile, surge la preocupación por la “correcta” administración de las empresas sociales del tercer sector. Ante esto, es posible sintetizar una serie de conclusiones significativas.

Una de las afirmaciones que más se repite es el carácter inclusivo y participativo del proceso. Esto con el fin de asegurar la alineación de la organización con los objetivos consensuados.

Por ejemplo, en *Best Practices Strategic Planning* (2001), de *Foundation for Community Association Research*, recogen seis prácticas que contienen los procesos de planificación estratégica efectivos:

- Establece prioridades entre los objetivos, acomodándose a necesidades y recursos disponibles.
- Se trata de objetivos alcanzables, medibles y considerando el tiempo.
- Es flexible y sensible al cambio de las condiciones, considerando que se puede estar ante eventos no predecibles, crisis, oportunidades o cambios en los recursos.
- Es corto y simple.
- Todo debe ser alcanzable y no una lista de deseos o buenas intenciones.
- Debiese ser de entre tres a cinco años.

También son importantes los hallazgos de la publicación *Ten keys to successful strategic planning for nonprofit and foundation leaders* (2002), de *TCC group*, que recoge relevantes conclusiones para los procesos de planificación estratégica, los cuales son:

- Una clara comprensión de las oportunidades y desafíos externos, dado que la organización existe en un ambiente dinámico.
- Una evaluación real y exhaustiva de las fortalezas y limitaciones de la organización.
- Una estrategia inclusiva.
- Un comité de planificación empoderado.
- Participación de líderes con experiencia.
- Compartir las responsabilidades del equipo con toda la organización.
- Aprender de las mejores prácticas.
- Prioridades claras y planes de implementación.
- Paciencia.
- Compromiso con el cambio.

Cada una de estas recomendaciones, son de gran importancia. En términos generales, si no se tienen es claro que el proceso de planificación estratégica no tendrá los resultados esperados.

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del análisis bibliográfico y los recursos del memorista, se buscará adaptar la planificación estratégica y llevar a cabo una propuesta, que rescate las componentes del discurso caletano, las impresiones de sus actores y la propuesta metodológica del trabajo en cuestión.

Es claro que desde la bibliografía se pueden rescatar algunos puntos relevantes, que se intentarán plasmar para el caso específico de La Caleta. Por ejemplo, la importancia de la participación en el proceso. Este punto puede ser crucial para el éxito y finalmente uso de las herramientas planteadas.

Otras consideraciones que parecen relevantes dicen relación con el buen entendimiento del entorno y el análisis realista de las condiciones externas e internas. Dado que se trata de una misión de espíritu altruista y buenas intenciones, es posibles que los análisis se escapen de la realidad y naveguen en condiciones inexistentes y que

impedirán que se trabaje en un plano real y no en base a proyecciones injustificadas o escenarios ficticios en cuanto a recursos o potenciales impactos de las intervenciones.

También se debe rescatar que el management plantea muchas dinámicas de competitividad, que si bien tienen su símil en el mundo de las organizaciones sociales, ya que compiten por fondos o por diferencias metodológicas, tienen otra condicionante colaborativa en cuanto a sus propósitos y de donde pueden surgir quizás los potenciales impactos de mayor envergadura. Este último punto es crucial en cuanto a la apuesta de esta organización y comprenderá un punto relevante a rescatar y analizar, y que será transversal en la propuesta.

De modo de incluir las temáticas en las personas y que se debatan en profundidad en la organización, se espera recorrer todo el organigrama para llevar las discusiones.

Algunos roles definidos para explicar esta metodología son:

- El consultor: rol de asesoramiento para el proceso, además de propositivo en los temas atingentes a su condición y sus competencias. Papel que desempeña el memorista.
- Equipo de decisión: se trata del equipo de dirección de La Caleta compuesto por los directores de cada intervención y el director ejecutivo. Dado los alcances de esta planificación, se trata básicamente de los tres directores asociados a las caletas de La Legua, Yungay y El Bosque y el Director Ejecutivo.

Primero los temas serán tratados con el Director Ejecutivo, para luego debatirlo en las instancias de coordinación con todos los directores de las intervenciones, llevadas a cabo los días lunes.

En paralelo a estas instancias, se entregarán guías metodológicas sencillas, con información relevante y ejercicios personales de los directores, que posteriormente sociabilizaran o trabajarán en conjunto con sus equipos en las intervenciones, los días martes.

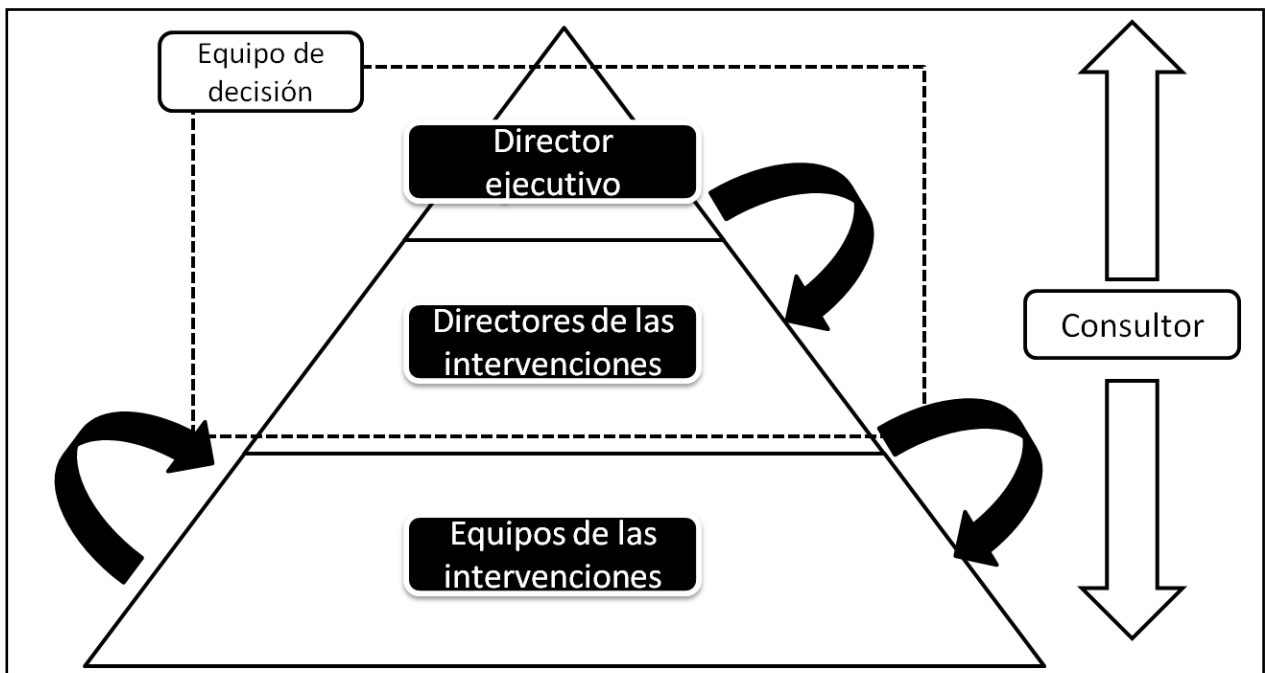
Sumado a este último punto, se tendrán reuniones entre el memorista y los directores de las intervenciones, de tal modo que los puntos a tratar con los equipos ya hayan sido tratados con ellos, incluso el objetivo siguiente, aportando siempre a que no se pierda el foco u objetivo de cada paso.

Esto es de vital importancia, de alguna forma, el punto que se esté tratando con los equipos ya habrá sido discutido con el director, incluso esbozos del siguiente. Mismo caso con los directores de las intervenciones y el director ejecutivo, ya que este último ya sabrá el siguiente paso cuando este se discuta entre todo este equipo de decisión.

También se consideran instancias de convivencia entre todos los equipos y el consultor, sin embargo estas son más esporádicas y sólo serán para sociabilizar temas u objetivos concluidos.

Para ilustrar esta forma de proceder se presenta la siguiente figura, en donde se entiende que el primer escalón del organigrama idealmente tendrá conocimiento del tercer paso, cuando el segundo escalón este desarrollando el segundo, y el último escalón el primero. Luego, en un proceso de retroalimentación de toda la organización se irán cerrando los temas principalmente con el equipo directivo, llamado equipo de decisión, función que le corresponde por el esquema organizacional y por ser el comité de la planificación.

Figura 7. Metodología para la participación



Fuente: Elaboración propia.

Este proceder asegura participación y un análisis nutrido, que culmine en la decisión de un equipo empoderado por sus propios equipos, además de consistir en una actividad procedimentalmente robusta.

Además, se deben sumar análisis y puntos otorgados por el consultor, rescatados de fuentes externas, como entrevistas a expertos y el análisis de las políticas públicas existentes de las organizaciones que corresponda.

4.1 Necesidad de un foco

Con la intención de orientar hacia un punto específico el resultado de la planificación, relevante para La Caleta, se requiere un foco apropiado. Esta decisión, orientará los análisis en cuestión y en general todo el proceso.

El foco del proceso radica en la sustentabilidad de la organización, de donde se desprende que los esfuerzos deben apoyar al fortalecimiento institucional de la organización en aspectos claves como su financiamiento y sus capacidades internas para mantener un proyecto con una misión clara, o sea, temáticas abordadas por la gestión.

Esto se determinó por medio del equipo de decisión, quienes considerando su quehacer actual, llegaron de común acuerdo con el consultor establecer este marco para trabajar.

Otra condicionante importante a considerar es que se optó por considerar como parámetros temporales de la planificación el período comprendido entre el 2014 y el 2018, puesto que así se podrá considerar eventos puntuales relevantes como cambios de gobierno y los trienios de los programas de Sename, aunque, vaticinando desde ya cambios importantes en el 2016.

4.2 Misión y visión

Toda planificación debe estar constituida por una etapa fundacional, donde los preceptos básicos de la organización se discutan. Es una parte fundamental del proceso, sobretodo en cuanto a la participación de todos los agentes que conforman el organismo, en este caso La Caleta, para que se vean representados en los resultados que se obtengan al finalizar.

Mediante cuestionarios de trabajo personal de los directores, constituida por guías metodológicas, que se encuentran en anexos, y discusiones en las instancias de encuentro, la misión y la visión fueron reformuladas con el fin de evaluar si representaban realmente el sentir del discurso caletano y si recogían las premisas con que debe contar una misión y una visión. El proceso fue orientado por el consultor.

Siguiendo el procedimiento propuesto, los equipos discutieron la misión y la visión, cuando ya los directores sabían que el siguiente paso consistirá en el análisis interno y externo de las influencias para alcanzar la misión y el foco de la planificación.

Los resultados fueron una serie de ajustes a la misión y la visión, sin embargo el proceso se caracterizó por un amplio consenso y complementariedad de las distintas posturas.

Figura 8. Nueva redacción visión

VISIÓN

“Ser una ONG de transformación social que favorece el empoderamiento de los sectores urbanos y rurales populares, con opción prioritaria por los niños, niñas, adolescente y jóvenes, desde una perspectiva comunitaria y de diversidad cultural, contribuyendo al Buen Vivir y a la incidencia local desde una mirada global”.

Fuente: Elaboración propia.

De la nueva redacción de la visión se puede rescatar, como esta ONG se visualiza en parámetros más acotados, derivando de esto que la organización se entiende a si misma mejor, y se proyecta en un espacio bien definido.

Un gran paso corresponde a como se piensa en cuanto a proyectarse en el tiempo. El escenario en los años anteriores en La Caleta, ha sido muy cambiante, tomándose objetivos distintos de acuerdo a las épocas, marcados por su orientación alineada a los fondos disponibles, eventos que se quieren evitar para establecer trabajos a largo plazo, que rescaten los períodos propios de los cambios sociales que usualmente son extensos.

Figura 9. Nueva redacción misión

MISIÓN

“Fortalecer y promover la participación de los sectores urbanos y rurales populares, con opción prioritaria por los niños, niñas, adolescente y jóvenes, a través de la educación, recreación, organización y sensibilización desde una perspectiva de diversidad cultural, con la finalidad de que la base social incida en los procesos democráticos del país”.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la misión, se puede rescatar que se trabajó en definir mejor al cliente, siendo más comprensible para todos. Además, se estableció de mejor manera como se cumple con la misión, según el contexto de lo que hace actualmente La Caleta.

El fin expuesto como último, también queda manifiesto de forma explícita. Estos cambios favorecen la comprensión de quienes quieren conocer a la organización, lo cual será clave al momento de establecer negociaciones y otras conversaciones para obtener financiamiento, por ejemplo. Además de ser un paso en la maduración del discurso de la organización.

4.3 Análisis estratégico

Con el fin de llevar el análisis a todos los niveles de la organización, se privilegió realizar un análisis FODA de la manera más simple posible, haciendo hincapié en mantener el foco presente. Para esto, las reuniones con los directores de las intervenciones antes de las discusiones de los equipos y las guías metodológicas, fueron claves.

El análisis estratégico se realizó en primera instancia mediante el estudio de la documentación existente en la misma organización, además de los diagnósticos realizados anteriormente, sumando a estos aspectos una serie de entrevistas con el director ejecutivo de la organización en las cuales se fueron desmenuzando las ideas que vendrían a fundar cimientos relevantes para orientar el proceso global.

Luego, el análisis en los equipos incorporaba dos etapas, una en que serían libres de incorporar sus propios puntos de vista, para luego opinar y comentar los resultados de lo obtenido del análisis previo. Así, se estructuraba la discusión, primero hacia el foco de la planificación y un esqueleto procedimental para la participación, y luego hacia los aspectos rescatados por el consultor.

4.2.1. Fortalezas

- F1: Gestión de la dirección ejecutiva y coordinadora de PPC en Sename.

De las tres intervenciones principales de La Caleta, los programas de prevención comunitaria (PPC), dos son lideradas por directores con menos tiempo en la organización, mientras que la tercera es precedida por una persona con experiencia y trayectoria, quien realiza la labor de coordinadora de PPC a nivel de La Caleta. Tanto ella como el director ejecutivo, quien lleva más de 20 años en la organización, son reconocidos como actores relevantes y liderazgos que han proyectado en el tiempo aspectos de continuidad en el quehacer de la organización y su desarrollo.

En los equipos se destaca el rol de estos liderazgos por su capacidad de gestión y su trayectoria, teniendo contactos importantes para la organización, además de un alto conocimiento y manejo del discurso caletano.

- F2: Conocimientos acumulados de la experiencia y estrecha relación con las comunidades.

Los tres programas PPC, se encuentran viviendo el segundo año de su segundo trienio. Estos cinco años de experiencia, se han materializado en un dominio de las competencias para trabajar además de una estrecha relación con la comunidad, quienes ya conocen su labor, lo cual contribuye a la participación y a una buena relación con el entorno.

En la Legua se llevan más de 5 años trabajando, ya que antes de los programas de Sename se llevaban otros programas, ligados a Senda, en la población. Hoy, la relación con la comunidad, permite que esta se interese y participe en los programas, que junto al jardín Arellí, componen una cobertura de más de 200 niños sólo en este territorio.

En cuanto a la comprensión del entorno es importante destacar lo que guarda relación con ciertos actores de la sociedad, como el crimen organizado. Una vez que se conoce y se arraiga lo que hace La Caleta, sale de la esfera amenazante de ciertos grupos delictivos. Esto permite mayor seguridad y menos hostigamiento.

Por otra parte, la intervención de la comuna de El Bosque, es la continuación de un programa CIJ (Centros integrales infanto juvenil), una intervención del área más específica de Sename, pero que igualmente aporta en cuanto a que se tiene ya un tiempo importante presente en la comunidad.

- F3: El trabajo en los equipos a nivel local, comunal, zonal, regional, nacional e internacional.

La Caleta, de la mano de la Red de ONG de la infancia y la juventud y otras organizaciones, ha alcanzado importante ribetes nacionales e internacionales. Si bien el foco de las intervenciones radica en un polo local, los alcances salen de este espacio. Al tratarse de participación, esta se materializa en varios ambientes, en lo comunal a través los eventos como los carnavales, a nivel zonal o regional, participando de encuentros con las otras caletas o en eventos propios de la ROIJ, también a nivel nacional e internacional, con presencia en las mesas consultivas de Sename y congresos en el extranjero.

Un ejemplo lo comprende la campaña globalización, niñez y diversidad, impulsada en la idea del buen vivir, concepto acuñado para manifestar formas alternativas de desarrollo que consideren otros estándares hoy dejados a un lado.

Esta iniciativa desde el año 2008 promueve diálogos entre Chile, Argentina, Perú, Bolivia, Brasil y Colombia. Esta impulsada por el Colectivo diversidad de la plataforma regional sudamericana de organizaciones y cuenta con el apoyo de la agencia alemana Terre Des Hommes.

Otro ejemplo de este tipo de iniciativas en donde La Caleta ha participado, fue la campaña Río+20, que llevó a representantes nacionales, voceros de los grupos de niños y jóvenes caletanos, a un festival de funciones itinerantes que culminó con un encuentro internacional en Río de Janeiro, Brasil. Organizado por la Fundación Compa

de El Alto, y apoyado por Terre des Hommes y la Red Latinoamericana por una cultura popular viva, se trató de otra experiencia internacional en donde La Caleta participó.

Estas iniciativas fortalecen el papel de La Caleta, avalan su proyecto, y dentro del contexto que se desenvuelve la organización, marcan un precedente de las orientaciones que se han alcanzado.

- F4: Contar con estudiantes en práctica y voluntarios.

Se trata de un punto de clara atingencia, entendiéndose que contar con más recursos siempre es de gran ayuda para el buen andar del proyecto. Este tipo de participaciones, impulsa nuevas ideas, oxigenando grupos humanos que no cuentan con más de 6 personas (en cada intervención), por lo que marca la diferencia a la hora de tener más perspectivas de una situación. Además, evidentemente se trata de personas que trabajan bajo un salario más bajo, lo cual ayuda en cuanto a costos.

En la actualidad se cuenta con un estudiante en práctica y con una voluntaria de origen alemán, traída gracias a las relaciones existentes con la agencia internacional, en particular proveniente del país germano.

- F5: Alto nivel de compromiso del personal con la organización y su misión.

El personal constantemente muestra un alto compromiso con la organización, haciendo suyo el discurso caletano, que quizás no se encuentra completamente formalizado pero que si vive en cada acción que desarrolla la organización. Prácticamente no existe rotación de personal, aunque muchas veces se encuentran otras dificultades presentes, como el desarrollar más de un trabajo. Hoy, en dos caletas un 60% de los trabajadores desarrollan otras actividades laborales fuera de La Caleta, lo cual puede llegar a convertirse en un problema de intervenir en su accionar en la organización.

Sin embargo, en base al compromiso se ha ido construyendo la misión, que a pesar de los cambios, mantiene la visión altruista y colaboradora de los inicios de la organización. Si bien, se podría sostener que es necesario canalizar estas premisas, estructurando y sistematizando los procesos, es claro que si se parte de una base de adhesión emocional es más probable el llegar a un buen puerto.

Es clave mantener estos comportamientos y monitorear si es que no se introducen nuevas variables a la ecuación, como el mencionado desarrollo de otras actividades laborales que puedan llegar a mermar el desempeño del personal en sus quehaceres en La Caleta.

4.2.2. Oportunidades

- O1: Participación en la Red de ONG de la infancia y la juventud.

Siendo la ROIJ la red de ONG de infancia y juventud, se define como:

“Una red de instituciones y organizaciones de la sociedad civil, autónomas del estado, cuya misión es aportar a una cultura de los derechos humanos, asumiendo un rol movilizador en la construcción de un mundo más justo para los niños y las niñas. En tanto red se constituye en observador crítico y propositivo del cumplimiento de la convención de los derechos de los niños y niñas por parte de todos los actores de la sociedad”.

Esta red es de gran importancia en cuanto su capacidad de influir en el mundo político a nivel nacional, teniendo instancias directas de negociación con los distintos actores políticos. Considerando que no existe una ley integral de derechos de la infancia en Chile, el rol de la ROIJ ha sido justamente articular los esfuerzos para conseguir este marco regulatorio. Llegando a entablar conversaciones con la comisión correspondiente en la cámara de diputados durante el año 2012.

La ROIJ está compuesta por varias organizaciones, todas relativas a temáticas de niñez y juventud. Desde este punto de vista, y dado que existe una relación estrecha y periódica en la relación de sus miembros, es posible introducir otros campos a tratar en la red, que guarden relación por ejemplo, con perspectivas financieras o de gestión. Así, se trata de una clara oportunidad, que hoy da sus frutos en áreas propias de los modelos de las intervenciones, pero que se espera incorporar otras dimensiones.

Los miembros de la ROIJ son:

- El centro integral de la infancia y familia
- Fundación CARITAS – Copiapó
- Fundación Despertar
- Fundación Instituto de educación popular
- ONG Amautas
- SERPAJ Chile – Atacama
- Belén el cobre
- Casona de los jóvenes
- Colectivo sin frontera
- Corporación moviliza
- Corporación programa Chasqui
- ONG Raíces
- ONG social creativa
- PPC Acuarela
- Worldvision Chile
- COTRA
- Epifania
- Galerna
- La Covacha
- ONG de desarrollo corporación cultural
- Proyecto Puerto
- SERPAJ Chile – Valparaíso
- Centro abierto y sala cuna hermanos de Cristo
- Centro acción social protagoniza
- Centro agüita de la perdiz

- Centro LOIDA
- Fundación CEPAS
- Jardín el pescador
- Jardín rincón de los niños
- Movimiento apostólico de adolescentes y niños - MOANI

Es importante destacar que se tienen actores de distintos tamaños, y con realidades heterogéneas. Se tienen organizaciones de mayor tamaño como WorldVision o la ONG Raíces, y otras más pequeñas. Sin embargo, se trata de organizaciones sin fines de lucro que viven realidades muy similares en algunos contextos como la gestión y el financiamiento. De ahí que sea posible rescatar conocimiento y experiencia en esas áreas anteriormente dichas.

- O2: Reconocimiento y legitimización de la experiencia de La Caleta por parte de Sename, las comunidades y el medio que involucra el trabajo comunitario con niños, niñas y jóvenes.

Como ya se ha mencionado, Sename ha calificado con buenos porcentajes las prácticas de los PPC llevados adelante por La Caleta. Las calificaciones han permitido asistir a los consejos consultivos, mesas no formalizadas en la legislación pero que gozan de una buena proyección. Existe una mesa de adultos, integrada por La Caleta, y otra de niños y jóvenes cuyo representante máximo o vocero, corresponde a uno de los jóvenes participantes en los programas de La Caleta Yungay.

Si bien no puede asegurarse que estas mesas consultivas tengan finalmente un real impacto, es claro que al menos se trata de un organismo consultivo. Sename orienta su malla programática principalmente a los programas especializados, que actúan en casos puntuales, en desmedro de los promocionales o preventivos que trabaja La Caleta. La opción de ampliar los fondos para este último tipo de programas, está íntegramente ligado a la misión caletana.

En el esfuerzo de realizar un ajuste entre los fondos del estado, como oportunidades, con la misión y visión de la organización, se debe discutir aún si se puede aspirar a programas especializados como los llamados PIB (Programas de intervención breve), los PIE (Programas de intervención integral especializada) u otros que componen la oferta más especializada de Sename y sus organizaciones colaboradoras acreditadas. Todo con el fin de rescatar fondos y ampliar la capacidad de acción de La Caleta. Claro, aún así existen argumentos en contra, puesto que efectivamente estos programas salen de la línea de prevención y promoción en la que ha actuado la organización y tienen otros requerimientos técnicos, llevando procesos más complejos que podrían ocupar recursos importantes.

- O3: Relación con la academia y agencias extranjeras.

La Caleta tiene relaciones vigentes con el mundo de la academia, manteniendo alumnos en práctica en áreas como la psicología y los trabajadores sociales. Además, cuenta con una oferta para personas del extranjero, que realizan pasantías en la organización. Específicamente se trata de estudiantes alemanes, derivados de la relación con Kindernothilfe, organización alemana que se dedica cooperar para mejorar

las condiciones de vida de niños en países de Latinoamérica, África, Asia y Europa oriental.

Estas interacciones dadas con la agencia extranjera y la academia oxigenan a las intervenciones, dándole fluidez y oportunidad de desplegar otras labores. Sin embargo, se han caracterizado por materializarse solo con profesionales de las áreas ligadas a las ciencias sociales, en desmedro de áreas administrativas u otras que guarden relación con la apuesta institucional de La Caleta. Son oportunidades puesto que se presentan como tales, y han sido gestionadas y aprovechadas gracias a las condiciones internas de la organización.

4.2.3. Debilidades

- D1: Falta de orgánica entorno a cargos, funciones y distribución de tareas, propiciando alta carga laboral, falta de recursos humanos, además de generar dificultades en la inserción laboral, la evaluación del personal y la distribución de responsabilidades.

Si se examina desde un punto de vista sistémico las dificultades de La Caleta, y los caminos que los llevaron a hoy preguntarse por una planificación a largo plazo, puede decirse que pasan principalmente por este punto. Si bien existe un organigrama, y una forma de trabajo en las intervenciones, salvo una excepción, no existen claros esfuerzos por estructurar los cargos, sus funciones y sus tareas.

Si bien se presentan virtudes de esta forma de proceder, como el auge del trabajo en equipo y la relación horizontal en las intervenciones, este escenario representa no solo dificultades a la hora de evaluar al personal, sino también en cuanto a la inserción laboral. Temas que cualitativamente son problemas, pero no los principales. Sin embargo, viendo con altura de mira la debilidad, el punto más relevante existe cuando el sistema se convierte en una traba para delegar responsabilidades y las instancias para que estas realicen sus labores.

A diferencia del modelo de áreas o departamentos de una empresa común, La Caleta no posee una instancia establecida ni un responsable para labores ligadas a los ámbitos financieros, de gestión o comunicación externa. Lo cual, en organizaciones más pequeñas es reemplazada por un encargado o por un grupo de personas que dispone de un tiempo para este tipo de labores.

No existe tampoco ninguna forma de reemplazar las funciones que eventualmente realizaría un encargado de finanzas o proyectos, ni siquiera asignando tiempo a cierto personal para que cumpla con estas labores, o por lo menos no de la forma adecuada, a que no se integran las labores en los programas con esta labor institucional. Y finanzas es un ejemplo, todas las áreas propias de la organización central, es contenida en las reuniones de coordinación semanal que sostiene el equipo directivo, pero se hace insuficiente para tal carga, sobre todo si se aspira a crecer, para capturar más fondos y desarrollar la misión.

La relevancia de cumplir con el día a día en cada intervención supera el poder combatir los temas importantes relativos a la institucionalidad de la organización, como son su gestión, su financiamiento, su comunicación con el resto de la sociedad y su perspectiva a largo plazo. Y si bien indudablemente ellos los han conversado y tratado, no se han destinado los recursos suficientes. Probablemente desde la perspectiva de La Caleta, no es posible contar con personal exclusivamente destinado a este tipo de labores, pero de alguna u otra forma se debe tender a la delegación de la responsabilidad de estos temas a un ente o instancia que tenga los recursos necesarios para desarrollar dicha labor. Sobre todo en lo que refiere a recursos temporales, que los desliguen momentáneamente de las intervenciones para actuar de manera correcta en las distintas variables mencionadas.

- D2: Ausencia de espacios formalmente liberados para desarrollar tareas vinculadas al financiamiento de La Caleta. Lo cual ha derivado en una única fuente de ingreso, Sename, y ha ido en desmedro de otras alternativas como el autofinanciamiento.

En línea con el punto anterior, pero encausando la problemática hacia lo estrictamente ligado al financiamiento. El que no exista una instancia responsable, claramente definida, se ve agudizado al contar una sola entidad que financia en gran medida la organización. Sename corresponde al financiamiento de al menos el 70%, considerando que del porcentaje restante un 90% es cubierto por los fondos de Junji que se ocupan estrictamente para la labor del jardín Arellí. Por tanto, las grandes intervenciones de La Caleta, el motor de su misión y visión corresponde a los PPC de Sename.

Esto sitúa a la organización en un escenario al menos preocupante, dependiendo de los vaivenes de una organización que como se ha dicho, apuesta por las intervenciones más específicas y no tanto por las promocionales y preventivas y que tiene una connotación política establecida por el gobierno de turno.

Por el momento, se tiene un escenario favorable, la continuidad de los dos trienios adjudicados en todos los PPC de La Caleta, da la confianza de un ser un proyecto validado. Sin embargo, ante cambios en las políticas, la apuesta puede resultar catastrófica.

Es necesario realizar un cruce entre la oferta programática de fondos concursables del estado y los objetivos de la organización, de forma de encontrar más fuentes posibles de financiamiento. Además, no se pueden dejar de lado otras formas de alcanzar recursos, como las donaciones y la opción de desplegar un modelo de negocios que por medio de la producción de un servicio o bien, acorde a la misión y visión caletana, pueda generar los dineros necesarios para alcanzar las metas acordadas.

En líneas generales, se debe contar con un análisis exhaustivo de las alternativas, para lo cual se hace necesario un agente que cuenta con la responsabilidad y los recursos para realizar esta relevante labor.

- D3: Ausencia de elementos formales de evaluación del impacto de las intervenciones.

Dentro de un modelo de gestión orientado al logro, es clave determinar el objetivo, con el fin de establecer los caminos para alcanzarlo. En este contexto, y para orientar la gestión es necesario identificar y construir indicadores que monitoreen el devenir de la organización.

Si no se cuenta con indicadores de proceso y de resultados, la gestión se vuelve excesivamente cualitativa, pudiendo divagar en como reflejar los objetivos en los hechos. Sin embargo, los indicadores orientan de mejor manera los cursos de acción, pudiéndose rescatar su impacto real en los datos.

Este tema, ya estaba identificado al interior de la organización. Sin embargo, la comisión encargada del tema aún no ha podido llegar a construir los indicadores, por falta de tiempo para trabajar en torno al tema. Sin embargo, lo que puede cambiar al respecto es visualizar la enorme importancia que puede tener en la gestión el desarrollo de este tipo de herramientas.

Por esta razón, se apostaría por dar el carácter de urgente a esta materia, propiciando que se disponga de los recursos temporales o materiales para implementar un piloto en el corto plazo y definir los indicadores definitivos que orientarán la gestión de acuerdo al impacto real de las intervenciones.

- D4: Falta de registro de actividades y sistematización de estrategias de trabajo.

No se encuentran totalmente formalizadas las sistematizaciones de las experiencias, a pesar de que se han realizado algunas en forma parcial y aislada. Es claro que uno de los principales activos intangibles de la organización radica en el conocimiento adquirido a través de estos años, un *know how* importante que se ve reflejado en la metodología pero también en los espacios ganados en las comunidades y en las habilidades de su personal.

Dada la relevancia de este ítem, es que se hace relevante sistematizar y formalizar los deberes de las intervenciones en cuanto a resguardar su conocimiento, entendiendo que al incorporarlo en documentos, la reflexión subyacente hace evidenciar lo aprendido y capitaliza todo lo adquirido.

En cuanto al registro de actividades, es algo que no deja de ser importante, ya que contribuye a las evaluaciones posteriores que se hagan, y que derivaran en aprendizaje. Para Sename es relevante conocer este tipo de registros, por lo que entendiéndose la relevancia de este organismo como cliente, es necesario incorporar las prácticas necesarias para contar con instrumentos para formalizar estos eventos y sus pormenores.

- D5: No se cuenta ni con herramientas de gestión, ni con instancias formales de la orgánica que trabajen en reflexionar temas institucionales.

Siguiendo en la misma línea de las debilidades anteriores, pero rescatando el discurso orientado a la gestión, es claro que si bien puede no ser el fin último contar con

herramientas de gestión, hay que entender que este punto nace de una confrontación quizás ideológica o pragmática respecto a las formas de operar en cuanto a la organización.

Contar con herramientas de gestión es un punto relevante al momento de estructurar una organización, sin embargo, corresponde a la orientación basada en la lógica predominante en lo que se refiere a organizarse. Aun cuando, existen otras lógicas, ha demostrado ser más eficiente la orientación al logro, que considera inherentemente la existencia de instrumentos para la gestión, que se relaciona directamente con la formalización y estructuración de ciertos procesos.

Es por eso, que bajo la lectura expresada anteriormente, este punto ofreció la oportunidad de una discusión evidentemente necesaria en la organización. De aquí se puede apostar por estructurar ciertas componentes como los ligados al financiamiento, los recursos humanos y las evaluaciones de impacto, elementos considerados de trascendental papel a juicio del autor, dada la investigación realizada en la bibliografía y en las entrevistas con expertos.

4.2.4. Amenazas

- A1: Escenario que no presenta una ley de protección de derechos de la niñez, que puede representar cambios en las reglas del juego.

Cuando este punto quiso ser incorporado, se vio situado como amenaza y como oportunidad. Lo cual es usual en este tipo de análisis, quizás la diferencia radica en el nivel de capacidad de incidencia para que la balanza se incline por una u otra perspectiva.

En el caso de La Caleta, se han realizados bastos esfuerzos junto a la ROIJ para participar y mostrar su punto de vista ante los organismos políticos correspondientes. Es así como se logró llegar a la cámara de diputados, para ilustrar las orientaciones que a juicio de la ROIJ debiese tener una eventual ley de derechos de la niñez, paso mínimo entendiendo que el país está suscrito a la convención internacional de los derechos del niño desde hace más de 20 años.

Si bien se consiguió participar del proceso consultivo, finalmente la ley que llegó al parlamento y que aun descansa en él, no representaba la postura de la ROIJ, y prácticamente marcó una derrota en el camino legal del reconocimiento de los derechos de la niñez, y su establecimiento como una normativa orgánica de la temática en el país.

Desde los hechos, se puede juzgar que se trata de una amenaza, de un espacio en donde aún no se posee acceso los procesos deliberativos relevantes para la discusión del instrumento legal.

- A2: Las orientaciones de la política pública en temáticas de niñez y juventud priorizan por intervención especializada y de corto plazo, en desmedro de medidas más promocionales y preventivas de largo plazo.

Como ya ha quedado de manifiesto, la orientación de la política pública es clara en cuanto a que destina más recursos a las intervenciones especializadas, que al ser enfocadas a los casos puntuales, no abre el campo de la misma forma a los objetivos más promocionales o preventivos. Para ilustrar este punto se puede observar que del total de los programas del área Protección de derechos y primera infancia en la Región metropolitana un 14,51% corresponden a Programas de Prevención comunitaria, mientras que el saldo restante son intervenciones más especializadas. A nivel nacional la estadística es más lapidaria, alcanzando sólo el 6,94% de la oferta.

Los objetivos alineados con la promoción y prevención de los derechos de los niños, son los que en particular identifican mejor la apuesta caletana, por lo que se trata de una amenaza real. Las soluciones eso sí, convergen con las propuestas para otras problemáticas, que se orientan hacia tener una diversidad de fuentes de ingreso, que les permita no depender solamente de un canal que no es prioridad para Sename. Sin embargo, en otra escala, es claro que la posición de La Caleta también pasa por promover la instalación del debate sobre que intervenciones son más relevantes en los espacios que corresponda.

- A3: Condiciones de pobreza amenazan a las comunidades intervenidas y el bienestar de los trabajadores, por eventos violentos vinculados al narcotráfico armado.

Este tópico también proviene de análisis anteriores que se han hecho en la organización. No es misterio que las poblaciones altamente estigmatizadas, poseen ambientes caracterizados por contar con una organización social convulsionada que da pie al nacimiento de bandas delictivas de marcada presencia y poder social.

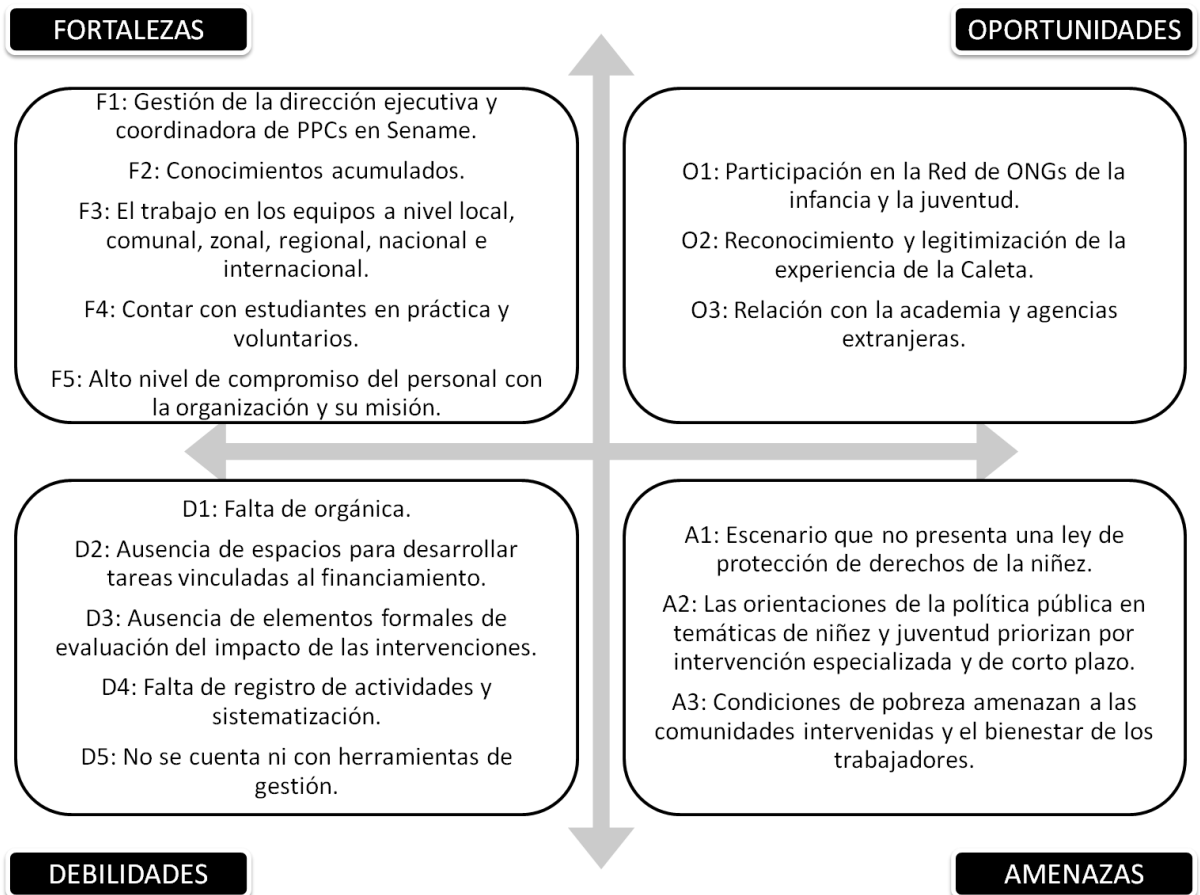
En este contexto, la presencia en crecimiento de armamento en las poblaciones, marca un precedente que siembra la preocupación por la integralidad física y psicológica de quienes tienen su lugar de trabajo inmerso en estos ambientes.

Desde este punto de vista, el estar atento a estos escenarios, y promover el autocuidado y disposiciones que aseguren, o hagan lo posible por aquello, la protección de los trabajadores adquiere una relevancia a destacar.

Además, ante contextos negativos, la población también disminuye su interés por participar en actividades como las impulsadas por La Caleta, al tener que ordenar y priorizar nuevamente sus necesidades, entendiendo que la sobrevivencia ante el escenario adverso pasa por la protección de su círculo más cercano.

A continuación el recuadro presenta el resumen del FODA.

Figura 10: FODA.



Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Matriz de posibilidades

Para sistematizar el análisis de los equipos, se procedió a elaborar una matriz de posibilidades, que procesa el FODA para configurar:

- **Potencialidades:** derivan del uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Desafíos:** de tal forma de superar debilidades internas haciendo uso de las oportunidades externas.
- **Riesgos:** que implican reducir el impacto de las amenazas por medio de las fortalezas.
- **Limitaciones:** evitando inestabilidades que nacen a partir de amenazas y debilidades.

Dentro de los hallazgos de esta etapa se tienen:

- Potencialidad, mantener la presencia participativa en Sename a través de los consejos consultivos.

Se trata de una potencialidad que aprovecha todo el espacio ganado por la organización, y las oportunidades que se presentan en un mundo evidentemente colaborativo, en donde la convergencia de misiones y objetivos, da lugar a actitudes de ayuda mutua.

Dentro de este contexto mantener presencia en el Sename es clave. Es claro que se deben buscar otros socios que permitan financiar los programas, pero cuidar al más relevante también deberá jugar su rol entre los objetivos estratégicos.

- Potencialidad, incorporar estudiantes en práctica o voluntarios en áreas ligadas a la administración y el uso de herramientas tecnológicas.

La apuesta de La Caleta y su consolidación en el tiempo, juega un rol importante a la hora de mostrar una organización de una marcada connotación social, donde un ideal de sociedad puede atraer a muchos estudiantes y voluntarios a aportar su grano de arena.

Y así ocurre, sólo que marcadamente en carreras del área social. Sin embargo, los requerimientos de la organización superan a esta dimensión, y hoy se enmarcan en áreas como la administración y la gestión sumada a una necesidad de presentar ciertas habilidades tecnológicas propias de nuestra época, como el manejo de páginas web y soportes en la red.

Se debe considerar el relevante antecedente que esta relación con la academia ya existe y puede rendir frutos y proyectar a la organización en el tiempo.

- Desafío, implementar indicadores para la evaluación de las intervenciones, considerando indicadores de proceso y de impacto.

Se deben superar las debilidades en gestión, sobre todo con temas claves como la evaluación de los impactos y los procesos de la organización. Indicadores claves que reflejen la situación y la coordinación en las intervenciones, son necesarios al punto de declararse absolutamente estratégicos.

Existe una legitimización de la experiencia, y se debe sumar que el conocimiento ganado en estos ya casi dos trienios de PPC serán claves para orientar de mejor manera los resultados esperados, alineados con la reciente discusión de la misión y visión.

Si bien ya existen algunas aproximaciones y avances en la materia, aunque sea expresado en voluntades, el paso siguiente es declarar la urgencia de contar con

herramientas formales para orientar las discusiones y evaluaciones, de modo de ocupar menos tiempo, entendiendo que existen, a través de esta planificación estratégica, objetivos declarados y sustantivos en los que se debe avanzar.

- Desafío, ampliar los campos de acción en la ROIJ, hacia temáticas ligadas a la gestión institucional de sus miembros.

Las redes y el mundo colaborativo deben jugar su papel. Se debe incorporar a los campos de acción de las redes hechos relevantes para todos sus agentes como los avances y experiencias en gestión y materias de orden institucional.

Incluso en el diario accionar de esta red, por ejemplo en las temáticas referentes a la ley de protección de derechos de la infancia, la ROIJ debiese apostar por evidenciar que se trata de un instrumento legal que puede determinar una orgánica que contenga a sus organizaciones, y que de no ser favorable, puede llegar a exterminarlas.

- Desafío, desarrollar un sistema de control de gestión.

A partir de esta experiencia de planificación a largo plazo, participativa y reflexiva, no debiese extrañar que el siguiente paso sea incursionar en herramientas de gestión como las Balanced scorecard o cualquier sistema integrado que evoque mecanismos de gestión. Todo con el fin de mejorar la gestión y la mejora continua de los procesos de la organización que demanda gestión.

- Riesgo, implementar medidas para la protección de las personas de la institución ante riesgos y otros beneficios.

Si las personas se ven constantemente amenazadas por acciones exteriores, puede tratarse de una condicionante relevante a la hora de llevar sus labores con las condiciones adecuadas.

Este punto efectivamente ya había nacido en ciertas conversaciones al interior de la organización y es necesario materializarlo e incluirlo desde una perspectiva de la sustentabilidad del proyecto. Por tanto, recoge una preocupación existente que se suma a la visión global e integral de la sustentabilidad del personal en el proyecto, elemento relevante dentro de una organización.

- Riesgo, reformular la relación con todos los miembros de las redes consideradas relevantes para la injerencia en una ley de protección de derechos, así como para el cumplimiento de la misión.

Reformular evidentemente implica desplegar la necesidad de pensar en el largo plazo a todas las esferas de la organización. La ley debe ser considerada como un punto relevante y que debe y tomarse como una preocupación latente.

Por otra parte, dado que se ha revisado la misión y la visión, el discurso caletano debe detenerse para reconducir sus relaciones, para encontrar los mejores caminos estratégicos con sus socios. Esto quiere decir, reformular la forma de proceder en cuanto a las relaciones que posee con otros agentes interesados en la ley, rescatando también de esas relaciones trabajos conjuntos y experiencias de gestión y financiamiento.

- Limitación, desarrollar una orgánica en donde se establezcan cargos, funciones y tareas de cada rol, dejando a disposición la documentación correspondiente (establecer responsabilidades en las áreas institucionales).

Tal como se mencionó en el análisis estratégico, el no contar con una adecuada distribución de las responsabilidades y los recursos para obtener metas estratégicas, conduce a serie de malas prácticas. La espiral de disfuncionalidades aproxima varias de sus causas a este tópico.

Es de esperar que en base a la priorización de tareas, esta sea una que se encuentre en los primeros pasos de la implementación del plan.

- Limitación, diversificar y aumentar las fuentes de ingreso.

Apostar todo a un solo socio como fuente de ingreso representa un peligro. Son muchas las estrategias a seguir en este aspecto y es mejor que así sea, puesto que de alguna forma aquí reposa cierta inseguridad que puede trastocar otros aspectos.

Una vez que las alternativas sean puestas sobre la mesa, la integralidad del plan tomará forma, ya que por ejemplo, el despliegue correcto de responsabilidades y factores como la relación con el entorno determinaran el éxito global de la apuesta.

Si bien es muy urgente este punto, se podrá visualizar que se trata de un aspecto para el cual los pasos previos permitirán encaminar la trayectoria, y solventar una debilidad que de dar un par de tropiezos puede convertirse en un obstáculo insoslayable.

Figura 11. Matriz de posibilidades.

Matriz de posibilidades		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1: Participación en la Red de ONGs de la infancia y la juventud. O2: Reconocimiento y legitimización de la experiencia de la Caleta. O3: Relación con la academia y agencias extranjeras.</p>	<p>A1: Escenario que no presenta una ley de protección de derechos de la niñez. A2: Las orientaciones de la política pública en temáticas de niñez y juventud priorizan por intervención especializada y de corto plazo. A3: Condiciones de pobreza amenazan a las comunidades intervenidas y el bienestar de los trabajadores.</p>
FORTALEZAS	<p>F1: Gestión de la dirección ejecutiva y coordinadora de PPCs en Sename. F2: Conocimientos acumulados. F3: El trabajo en los equipos a nivel local, comunal, zonal, regional, nacional e internacional. F4: Contar con estudiantes en práctica y voluntarios. F5: Alto nivel de compromiso del personal con la organización y su misión.</p>	<p>Mantener la presencia participativa en Sename a través de los consejos consultivos (F1,F2/O2) Incorporar estudiantes en práctica o voluntarios en áreas ligadas a la administración y el uso de herramientas tecnológicas (F4/O3)</p>	<p>Implementar medidas para la protección de las personas de la institución ante riesgos y otros beneficios (F5/A3) Reformular la relación con todos los miembros de las redes consideradas relevantes para la injerencia en una ley de protección de derechos, así como para el cumplimiento de la misión (F2/A1)</p>
DEBILIDADES	<p>D1: Falta de orgánica. D2: Ausencia de espacios para desarrollar tareas vinculadas al financiamiento. D3: Ausencia de elementos formales de evaluación del impacto de las intervenciones. D4: Falta de registro de actividades y sistematización. D5: No se cuenta ni con herramientas de gestión.</p>	<p>Implementar indicadores para la evaluación de las intervenciones, considerando indicadores de proceso y de impacto (D3/O2) Ampliar los campos de acción en la ROIJ, hacia temáticas ligadas a la gestión institucional de sus miembros (D5/O1) Desarrollar un sistema de control de gestión (D5/O2)</p>	<p>Desarrollar una orgánica en donde se establezcan los cargos, funciones y tareas de cada rol, dejando a disposición la documentación correspondiente (Establecer responsabilidades en las áreas institucionales) (D1/A3) Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso (D2/A2)</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Pilares estratégicos

Recogiendo el análisis estratégico, la matriz de posibilidades y sumando otros antecedentes propios de la estructura de la organización que manifiestan como opera en sus dinámicas, se deja entrever que la solución debe orientarse de una forma comprensible y sencilla, apelando a que sea fácil de comunicar y transformar en acciones. Además, debe contar con los puntos obtenidos en el FODA, entendiendo también, que sumar una priorización de las actividades es útil y oportuno.

Al momento de hilar el entramado de posibilidades que ofrece esta planificación es donde se visualiza la evidente interconexión que posee el sistema conformado por La Caleta. Sumando un fin ilustrativo, es conveniente separar los horizontes, para luego establecer prioridades y pasos a seguir en espacios más acotados.

4.4.1. Gestión institucional (G.I.)

En este campo se deben cubrir todos aquellos objetivos que guarden relación con los esfuerzos internos de la organización por contribuir a la sustentabilidad de su proyecto. Así se debe emprender un camino de fortalecimiento, que tome las medidas adecuadas, llevando a cabo proyectos concretos reales y atingentes al contexto de recursos y capacidades que se tiene.

La componente gestión, el financiamiento, la orgánica de la estructura, entre otros elementos internos deben tener especial protagonismo en esta área. Ya que conforman un foco de influencia negativa, una debilidad que se establece como premisa para otras. Dado este escenario, los pasos a seguir se visualizarán por las causalidades que relacionan los distintos frentes que se deben incorporar para avanzar.

En vista y considerando el análisis manifestado este pilar quedaría según manifiesta su ficha, correspondiente a la figura 12.

Figura 12. Ficha pilar estratégico 1.

FICHA PILAR ESTRATÉGICO 1								
GESTIÓN INSTITUCIONAL		RESPONSABLE						
Desarrollar la sustentabilidad del proyecto, en cuanto a los aspectos financieros, de RRHH y del impacto de las intervenciones.		Claudio Rodríguez – Director Caleta La Legua						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>META</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Financiamiento de nuevas fuentes</td> <td>15% (sobre actuales fondos anuales)</td> </tr> <tr> <td>% Trabajadores con otra fuente laboral</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADOR	META	Financiamiento de nuevas fuentes	15% (sobre actuales fondos anuales)	% Trabajadores con otra fuente laboral	10%
INDICADOR	META							
Financiamiento de nuevas fuentes	15% (sobre actuales fondos anuales)							
% Trabajadores con otra fuente laboral	10%							
PLAN 1.1	Implementar indicadores para la evaluación de las intervenciones, considerando indicadores de proceso y de impacto.	% indicadores en uso / indicadores establecidos [META: 100%]						
PLAN 1.2	Implementar medidas para la protección de las personas de la institución ante riesgos y otros beneficios.	% de medidas adoptadas por riesgos detectados [META: 100%]						
PLAN 1.3	Desarrollar una orgánica en donde se establezcan los cargos, funciones y tareas de cada rol, dejando a disposición la documentación correspondiente.	% cargos formalizados del total identificado [META: 100%] % instancias formalizadas del total deseado [META: 100%]						
PLAN 1.4	Diversificar las fuentes de ingreso.	# nuevas fuentes de ingreso [META: 2]						

Fuente: Elaboración propia.

El responsable designado para este plan fue Claudio Rodríguez, Director Caleta Yungay. Presenta un perfil bastante crítico y con profunda orientación hacia las mejoras. Su juventud y conocimiento teórico, oxigena las directrices del equipo directivo, quienes son más propensos a continuar con lo que se tiene, aunque esto no significa que sean reacios a los cambios.

- Indicador - Meta

Se proponen dos indicadores. El primero hace referencia al financiamiento proveniente de otras fuentes y se calculará:

$$\text{Indicador 1} = \frac{\text{Dineros recaudados de nuevas fuentes de financiamiento}}{\text{Total dinero recaudado en el periodo base}} * 100 \%$$

O sea, es un crecimiento en el financiamiento relativo al periodo base. Se espera que sea igual a un 15%. Esto aproxima la idea de que en dos años se consiga el mismo financiamiento que conlleva un PPC en promedio, proveniente de otras fuentes nuevas de recaudación de fondos.

El segundo indicador propuesto hace referencia al porcentaje del total de trabajadores con otra actividad laboral. La rotación en La Caleta es baja y se mantiene relativamente constante. No son más de dos a tres cambios, entrada o salida de trabajadores, en un año móvil. Sin embargo el fenómeno que se viene observando es el de que los trabajadores tengan otra actividad remunerada aparte de su relación contractual con la organización.

En esencia, este comportamiento no tiene nada de malo, salvo que comienza a mermar el desempeño del personal. El seguimiento a este indicador será a través de:

$$\text{Indicador 2} = \frac{\text{Trabajadores con otra fuente laboral}}{\text{Total de trabajadores}} * 100 \%$$

Hoy este índice alcanza el 21%. Si bien no es un comportamiento deseado, se trata de un indicador con algún grado de análisis cualitativo también. Se trata de una realidad que fue descubierta en el proceso de planificación y está en observación. La meta es bajar al 10%, y que principalmente se deba a trabajos que aporten alguna externalidad positiva, como por ejemplo, docencia universitaria.

4.4.2. Uso de redes (U.R.)

Se hace imprescindible incorporar a la gestión externa de La Caleta, acciones que tengan relación con la sustentabilidad y el fortalecimiento de la gestión institucional.

Este tema agrupa varias metas que suman a la política actual de la organización, de forma que los elementos colaborativos y participativos en el tejido social influyan positivamente en el foco de esta planificación.

De alguna forma también se recoge la esencia de la organización a través de una apuesta por encontrar las capacidades de mejorar en el entorno de los agentes que confluyen en sus objetivos.

Este tema debe incluir tanto el nuevo uso de las redes existentes, tales como la Red de ONG de la Infancia y la Juventud y los mismos clientes como Junji y Sename, y también sugerir la creación de nuevas articulaciones relevantes, como el trabajo en la integración de los distintos esfuerzos sociales para las materias de participación y derechos de los niños, niñas y jóvenes del país.

Igualmente este pilar conforma una arista más bien accesoria del pilar anterior, entendiendo que igualmente los verdaderos beneficios se verán en el global. Aún así, para abordarlo es mejor separarlo, sobre todo para distribuir ciertas responsabilidades en quienes poseen las competencias para las tareas.

Por tanto este pilar estratégico debiese adoptar las siguientes dimensiones:

Figura 13. Ficha pilar estratégico 2.

FICHA PILAR ESTRATÉGICO 2		
USO DE REDES Ampliar el uso de las redes ya existentes, propiciando iniciativas en el área de gestión, sustentabilidad y crecimiento de la organización.	RESPONSABLE	
	Nury Gajardo – Directora Caleta La Legua	
	INDICADOR	META
	% De organizaciones con quienes se realice intercambio de información para la gestión sobre total ROI	25%
% Aumento en la cobertura de los programas	12,5%	
PLAN 2.1	Reformular la relación con todos los miembros de las redes consideradas relevantes para la injerencia en una ley de protección de derechos, así como para la ampliación de la cobertura y las buenas prácticas en gestión.	% Número de miembros con estrategia diseñada/ Número de miembros de la red identificados [META 25% anual]
PLAN 2.2	Incorporar estudiantes en práctica o voluntarios en áreas ligadas a la administración y el uso de herramientas tecnológicas.	% Estudiantes en práctica o voluntarios de carreras de administración y tecnología / Total de estudiantes en práctica y voluntarios [META: 25%]

Fuente: Elaboración propia.

Nury Gajardo fue designada responsable de este plan estratégico. Su experiencia como coordinadora de los programas de prevención comunitaria de La Caleta, y su presencia en la mesa consultiva de Sename, ofrece cierta experiencia y manejo en las relaciones de la organización, y con el apoyo del equipo podrá añadir más valor hacia las redes.

- Indicador - Meta

Dos indicadores componen la medición de este plan. El primero guarda relación con el intercambio de información, reflejado en forma de trabajos conjuntos o mesas de trabajo en temas como gestión y financiamiento. Estas relaciones y proyectos deben alcanzar temas relacionados con la sustentabilidad de los participantes de la red. Se calculará como se ilustra en la ecuación:

$$\text{Indicador 3} = \frac{\text{Organizaciones con quienes se realice intercambio}}{\text{Total miembros ROIJ}} * 100 \%$$

Si bien la ROIJ no es la única red a la que en definitiva pertenece La Caleta, en estricto rigor hay más organizaciones colaboradas acreditadas de Sename y hay algún tipo de conocimiento de los actores locales o municipales, se trata de un círculo cercano, colaborativo y de confianza en la mayoría de los casos.

Se espera que alcance un 25%, o sea, un cuarto de las agrupaciones, número que fue determinado a partir de juicios realistas respecto a cuales son similares a La Caleta y también con cuales existe algún tipo de acercamiento mayor.

El segundo indicador corresponde a un aumento de la cobertura de los programas. Se espera que el entrar de manera distinta a la red, abra oportunidades y ofrezca opciones a los demás miembros también. Un aumento en la cobertura, constante y presente indicará que el proyecto adquiere peso y relevancia.

El indicador se estructura en definitiva como:

$$\text{Indicador 4} = \frac{\text{Cobertura añadida en el período actual}}{\text{Cobertura declarada en año base}} * 100 \%$$

La cobertura de cada PPC es de 100, a excepción de La Caleta La Legua con 120 niños. Si se suma el jardín, con una cobertura de 80 niños, son un total de 400 hoy. Con un aumento de un 12,5% anual se espera que en dos años, se alcance la cobertura de un PPC aproximadamente.

4.5 Planes estratégicos

4.5.1. G.I.: Implementar indicadores para la evaluación de las intervenciones, considerando indicadores de proceso y de impacto

Como se mencionó, es una tarea en desarrollo, pero que no ha logrado los frutos esperados. El objetivo aporta a darle urgencia. Es de esperar, que se considere que los indicadores deben reflejar la misión y la diferenciación correspondiente a indicadores de proceso y de impacto. De no ser así, se pueden tener indicadores que reflejen una realidad que ya no se puede cambiar, por ejemplo si se consideran sólo de resultados. Si bien una evaluación *ex post* es mejor que nada, los indicadores también deben servir para monitorear, por lo que se recomienda una frecuencia mensual.

En general, se espera que los indicadores respondan efectivamente al discurso caletano y que tengan una connotación orientada a que sean gestionables.

- Indicador

El indicador busca medir que los indicadores efectivamente sean utilizados, que es un paso posterior a que sean al menos construidos. Esto es más relevante aún y constituye el objetivo fundamental, que debe promover los indicadores como verdaderas herramientas de gestión.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Indicadores en uso}}{\text{Total indicadores construidos}} * 100 \%$$

- Meta

Dado que se menciona que se necesita darle prioridad a este punto, se espera que al año el 100% de los indicadores de evaluación de proceso e impacto estén operativos y en uso, aportando a la gestión real de los objetivos de la organización.

- Cursos de acción sugeridos

Considerar las taxonomías de indicadores y los recursos limitados con los que se cuenta. También debe incluirse en la reflexión, su uso e incorporación a las dinámicas de la organización.

Desarrollo y uso de un sistema de control de gestión. Justamente enfocado a rescatar el punto anterior, definiendo responsables, herramienta a utilizar e instancias de evaluación.

4.5.2. G.I.: Implementar medidas para la protección de las personas de la institución ante riesgos y otros beneficios

Si bien siempre es un punto de compleja apreciación, es necesario que se incluya en el plan, ya que el personal es relevante dentro de las dinámicas de la organización y si se pueden manejar condiciones para una mejor situación laboral, debe entenderse como una obligación. Esto pues hay ciertas condicionantes que más difícil de cambiar, como los salarios, a razón del mercado y los fondos disponibles.

- Indicador

En el fondo, cada riesgo identificado debe ser subsanado por medidas. Por tanto el indicador propuesto considera el porcentaje de riesgos con medidas tomadas.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Medida tomada sobre el riesgo identificado}}{\text{Total de riesgos identificados}} * 100 \%$$

- Meta

Se espera que todos los riesgos identificados sean comprendidos como necesidades a satisfacer por parte del personal, por tanto el 100% de los puntos deben ser atendidos.

- Cursos de acción sugeridos

Identificación de riesgos y posibles beneficios.
Declaración de estrategias y priorización.

4.5.3. G.I.: Desarrollar una orgánica en donde se establezcan los cargos, funciones y tareas de cada rol, dejando a disposición la documentación correspondiente

Desarrollar esta orgánica es clave. Ya se tienen avances en La Caleta La Legua, donde se hicieron algunos avances en esta línea. Pero no sólo significa una profunda definición de roles y funciones, también incorporar la sistematización efectiva y disponible de la documentación.

Junto con esto se hará necesario redefinir la orgánica en su conjunto, puesto que no solo los roles propios de las intervenciones son los que hay que definir, además se deben considerar las evidentes necesidades institucionales, que requieren de recursos y una correcta distribución de las responsabilidades. De aquí se desprende la evidente necesidad de que ciertos temas tengan un encargado formal, al cual se le asigne el tiempo y la autoridad adecuada.

Adicionalmente, las instancias de coordinación deben estar definidas y acotadas en términos de sus funciones, para que se puedan delegar discusiones y trabajos en la orgánica, y las responsabilidades reposen en una estructura funcional.

- Indicador

Se proponen dos indicadores, primero uno que monitoree los cargos y otro las instancias. Además, se declara que el primero es prioritario, sobre todo en cuanto a las responsabilidades institucionales, dentro de las cuales se destaca el financiamiento y las comunicaciones.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Cargos formalizados}}{\text{Total de cargos identificados}} * 100 \%$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Instancias de coordinación formalizadas}}{\text{Total de instancias deseadas (identificadas como necesarias)}} * 100 \%$$

- Meta

Por tratarse de una reestructuración integral de los cargos e instancias que componen la organización, es claro que el 100% debe ser alcanzado en ambos indicadores, junto a esto, se espera que se le asigne un sentido de urgencia, priorizando este objetivo para asentar las bases de una organización estructuralmente más sólida para encaminarse a la consecución de las demás metas trazadas en este plan.

- Cursos de acción sugeridos

Redefinir el organigrama de la organización considerando los cargos dentro de los equipos de las intervenciones y las responsabilidades a nivel institucional.
Redefinir el calendario de instancias para el trabajo transversal, creando nuevas instancias que se acomoden a las dinámicas de la organización.
Acotar las funciones y tareas de cada rol.
Documentar las consideraciones para cada cargo.
Implementar mecanismos de evaluación de desempeño e inserción laboral.

4.5.4. G.I.: Diversificar las fuentes de ingreso

Se puede sindicalizar como el producto o paso estratégico final de este análisis, por lo menos desde la perspectiva de una sustentabilidad económica, que ya con un proyecto bastante consolidado en lo pragmático, puede identificarse como un punto a resolver.

Diversificar las fuentes de ingreso responde a lo riesgoso que es depender de una sola organización que aporte los fondos sustanciales de La Caleta, es más, es un mismo programa dentro de Sename. Evidentemente, ya sea por reestructuraciones con motivos políticos o de adaptación propia a las problemáticas dinámicas en el tiempo, los cambios pueden derrumbar las pretensiones de la organización de mantener la forma de operar actual.

Para esto se han de considerar todas las alternativas que existen. Sin dejar de lado las que parezcan más lejanas, ya que al ser un punto crítico, probablemente el problema exija poner en tela de juicio premisas que ya parecían aclaradas. Esto, a motivo del evidente sesgo ideológico, que no puede ser catalogado ni de bueno ni de malo, hacia ciertas prácticas relacionadas con el mercado y sus agentes más extremistas.

- Indicador

Se debe avanzar hacia el objetivo a paso firme, y el indicador debe ser lo más duro posible. Corresponde al número de nuevas fuentes de ingresos obtenidas en el período a evaluar.

Indicador = # Nuevas fuentes de ingreso

Una nueva fuente se considera a la dupla (organización, programa), o sea, que de incorporar otro esquema de aportes desde Sename, se considerará como una nueva fuente. Claro que, la idea es encontrar alternativas relativizadas a los aportes más relevantes de la organización, que son los programas de prevención comunitaria. Por tanto, se considerará una nueva fuente de ingreso, un programa que asigne a La Caleta al menos el 50% del promedio de lo obtenido con los tres PPC, suma que asciende a algo más de 20 millones de pesos.

- Meta

El objetivo anual a alcanzar será de dos nuevas fuentes de ingresos. Con esto se alcanzará que en dos años se tenga el ingreso correspondiente a un nuevo PPC. En la medida que fue un objetivo definido por el equipo directivo como realista y deseable.

- Cursos de acción sugeridos

Establecer un protocolo de planificación financiera anual. Esto debe considerar una instancia responsable de esta tarea y que se establezcan los recursos para su funcionamiento adecuado, atendiendo a la relevancia que tiene los tópicos en cuestión.
--

Realizar un análisis exhaustivo de las alternativas posibles considerando experiencias de autogestión, donaciones y fondos del estado, entendiendo que la adaptación a la oferta es relevante, siempre y cuando sea consecuente con la misión y visión de la organización.
--

4.5.5. U.R.: Reformular la relación con todos los miembros de las redes consideradas relevantes para la injerencia en una ley de protección de derechos, así como para la ampliación de la cobertura y las buenas prácticas en gestión

Estar en un medio colaborativo, donde varias instituciones persiguen objetivos similares, impone un desafío para que la interacción sea exitosa. Son muchos los agentes con los cuales La Caleta debe relacionarse, la sobre intervención de algunos sectores estigmatizados, como el caso de La Legua, indica como los esfuerzos no se encuentran alineados y pueden terminar perjudicándose unos a otros.

En este escenario, la relevancia de reformular, a partir de una reflexión estratégica, la relación con los demás es clave. Tras el ejercicio realizado con este

proceso de planificación, es un excelente momento para repensar las interacciones y alinearlas a la misión institucional.

Dentro de los actores relevantes esta la mencionada ROIJ, además de las organizaciones gubernamentales y colaboradoras del estado, sobre todo a nivel local, desde el municipio y otras organizaciones vecinales. La red pre-identificada está compuesta por más de 50 organizaciones, con más o menor relevancia y alcance.

- Indicador

El indicador diseñado, considera la reformulación de una estrategia como la sistematización de los beneficios y costos que se pueden rescatar de las relaciones, entendiéndose no solo desde un punto monetario, sino también de experiencias y otros. Además, la participación en redes también acarrea el brindar opciones a los demás para fortalecer los mecanismos de colaboración.

La construcción es como se ilustra a continuación:

$$\text{Indicador} = \frac{\# \text{ miembros de la red con estrategia rediseñada}}{\text{Total de miembros identificados}} * 100 \%$$

- Meta

Debido a que muchos de los miembros realmente comparten puntos solo parcialmente o presentan diferencias significativas, se espera que el 25% sea cubierto en el primer año y luego se redefina la meta, acercándola a las situaciones que se vayan dando.

- Cursos de acción sugeridos

Catastro de los agentes relevantes. Sumar a esa lista los miembros de la ROIJ.
Definir estrategia de trabajo con cada uno de ellos, bajo el prisma de identificar buenas prácticas en gestión, políticas de financiamiento e injerencia en la ley de protección de derechos.
Abogar por la formalización de las mesas de trabajo en Sename.
Evaluar el desarrollo de un plan comunicacional, identificando sus beneficios y contras.

4.5.6. U.R.: Incorporar estudiantes en práctica o voluntarios en áreas ligadas a la administración y el uso de herramientas tecnológicas

Rescatando los análisis mencionados, existen debilidades importantes en materia institucional. Si bien La Caleta ha llegado a identificarlos, en algunas ocasiones una

mirada externa bajo cierto prisma más ligado a la administración, podría haber aportado en su detección. Es por esto que, aprovechando las relaciones existentes, se opta por recomendar que tanto practicantes como voluntarios de áreas como la gestión o el uso de tecnologías, también sean considerados como ayuda importante, y se haga un esfuerzo por incorporarlos.

- Indicador

Se espera que estos estudiantes puedan llegar en un proceso paulatino y en la medida de las necesidades. El indicador diseñado corresponde a:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Est. en prac./voluntarios (administración y tecnologías)}}{\text{Total de estudiantes y voluntarios en el período de tiempo}} * 100 \%$$

Se sugiere incorporar estudiantes de carreras como: ingeniería industrial, ingeniería comercial, ingeniería en administración de empresas, ingeniería informática, ingeniería en control de gestión y programadores o diseñadores con experiencia en aplicaciones web.

- Meta

Fue declarado como una meta deseable el hecho de que uno de cada cuatro estudiantes o voluntarios que ingresen en un período, corresponda al perfil que cubren esas carreras, variables que pueden ser más ajustadas a las necesidades y contexto de la organización. Por tanto, la meta es de un 25%.

- Cursos de acción sugeridos

Definir perfiles a buscar, considerando las áreas y problemáticas específicas por abordar, además de las variables propias del contexto de La Caleta.
Definir entidades objetivo, manteniendo las con que ya se cuenta experiencia.

4.6 Fichas de planes estratégicos

Figura 14. Ficha plan estratégico 1.1.

FICHA PLAN ESTRATÉGICO 1.1	
GESTIÓN INSTITUCIONAL Desarrollar la sustentabilidad del proyecto, en cuanto a los aspectos financieros, de RRHH y del impacto de las intervenciones.	RESPONSABLE Claudio Rodríguez
G.I.: Implementar indicadores para la evaluación de las intervenciones, considerando indicadores de proceso y de impacto	
INDICADOR FÓRMULA $\text{Indicador} = \frac{\text{Indicadores en uso}}{\text{Total indicadores construidos}} * 100 \%$	META 100 %
CURSOS DE ACCIÓN	
Considerar las taxonomías de indicadores y los recursos limitados con los que se cuenta. También debe incluirse en la reflexión, su uso e incorporación a las dinámicas de la organización.	
Desarrollo y uso de un sistema de control de gestión. Justamente enfocado a rescatar el punto anterior, definiendo responsables, herramienta a utilizar e instancias de evaluación.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Ficha plan estratégico 1.2.

FICHA PLAN ESTRATÉGICO 1.2	
GESTIÓN INSTITUCIONAL	RESPONSABLE
Desarrollar la sustentabilidad del proyecto, en cuanto a los aspectos financieros, de RRHH y del impacto de las intervenciones.	Claudio Rodríguez
G.I.: Implementar medidas para la protección de las personas de la institución ante riesgos y otros beneficios	
INDICADOR FÓRMULA	META
$\text{Indicador} = \frac{\text{Medida tomada sobre el riesgo identificado}}{\text{Total de riesgos identificados}} * 100 \%$	100 %
CURSOS DE ACCIÓN	
Identificación de riesgos y posibles beneficios.	
Declaración de estrategias y priorización.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Ficha plan estratégico 1.3.

FICHA PLAN ESTRATÉGICO 1.3	
GESTIÓN INSTITUCIONAL Desarrollar la sustentabilidad del proyecto, en cuanto a los aspectos financieros, de RRHH y del impacto de las intervenciones.	RESPONSABLE Claudio Rodríguez
G.I.: Desarrollar una orgánica en donde se establezcan los cargos, funciones y tareas de cada rol, dejando a disposición la documentación correspondiente	
INDICADOR FÓRMULA $\text{Indicador} = \frac{\text{Cargos formalizados}}{\text{Total de cargos identificados}} * 100 \%$	META 100 %
 $\text{Indicador} = \frac{\text{Instancias formalizadas}}{\text{Total de instancias deseadas (identificadas como necesarias)}} * 100 \%$	 100 %
CURSOS DE ACCIÓN	
Redefinir el organigrama de la organización considerando los cargos dentro de los equipos de las intervenciones y las responsabilidades a nivel institucional.	
Redefinir el calendario de instancias para el trabajo transversal, creando nuevas instancias que se acomoden a las dinámicas de la organización.	
Acotar las funciones y tareas de cada rol.	
Documentar las consideraciones para cada cargo.	
Implementar mecanismos de evaluación de desempeño e inserción laboral.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Ficha plan estratégico 1.4.

FICHA PLAN ESTRATÉGICO 1.4	
GESTIÓN INSTITUCIONAL Desarrollar la sustentabilidad del proyecto, en cuanto a los aspectos financieros, de RRHH y del impacto de las intervenciones.	RESPONSABLE Claudio Rodríguez
G.I.: Diversificar las fuentes de ingreso	
INDICADOR FÓRMULA <i>Indicador = # Nuevas fuentes de ingreso</i>	META <i>2 anuales</i>
CURSOS DE ACCIÓN	
Establecer un protocolo de planificación financiera anual. Esto debe considerar una instancia responsable de esta tarea y que se establezcan los recursos para su funcionamiento adecuado, atendiendo a la relevancia que tiene los tópicos en cuestión.	
Realizar un análisis exhaustivo de las alternativas posibles considerando experiencias de autogestión, donaciones y fondos del estado, entendiendo que la adaptación a la oferta es relevante, siempre y cuando sea consecuente con la misión y visión de la organización.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Ficha plan estratégico 2.1.

FICHA PLAN ESTRATÉGICO 2.1	
USO DE REDES Ampliar el uso de las redes ya existentes, propiciando iniciativas en el área de gestión, sustentabilidad y crecimiento de la organización.	RESPONSABLE Nury Gajardo
U.R.: Reformular la relación con todos los miembros de las redes consideradas relevantes para la injerencia en una ley de protección de derechos, así como para la ampliación de la cobertura y las buenas prácticas en gestión	
INDICADOR FÓRMULA $\text{Indicador} = \frac{\# \text{ miembros de la red con estrategia rediseñada}}{\text{Total de miembros identificados}} * 100 \%$	META 25 % Anual
CURSOS DE ACCIÓN	
Catastro de los agentes relevantes. Sumar a esa lista los miembros de la ROIJ.	
Definir estrategia de trabajo con cada uno de ellos, bajo el prisma de identificar buenas prácticas en gestión, políticas de financiamiento e injerencia en la ley de protección de derechos.	
Abogar por la formalización de las mesas de trabajo en Sename.	
Evaluar el desarrollo de un plan comunicacional, identificando sus beneficios y contras.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Ficha plan estratégico 2.2.

FICHA PLAN ESTRATÉGICO 2.2	
USO DE REDES Ampliar el uso de las redes ya existentes, propiciando iniciativas en el área de gestión, sustentabilidad y crecimiento de la organización.	RESPONSABLE Nury Gajardo
U.R.: Incorporar estudiantes en práctica o voluntarios en áreas ligadas a la administración y el uso de herramientas tecnológicas	
INDICADOR FÓRMULA <i>Indicador = $\frac{\text{Est. en prac./voluntarios (administración y tecnologías)}}{\text{Total de estudiantes y voluntarios en el período de tiempo}} * 100 \%$</i>	META 25 % Anual
CURSOS DE ACCIÓN	
Definir perfiles a buscar, considerando las áreas y problemáticas específicas por abordar, además de las variables propias del contexto de La Caleta.	
Definir entidades objetivo, guardando relación con las que ya se tiene relación.	

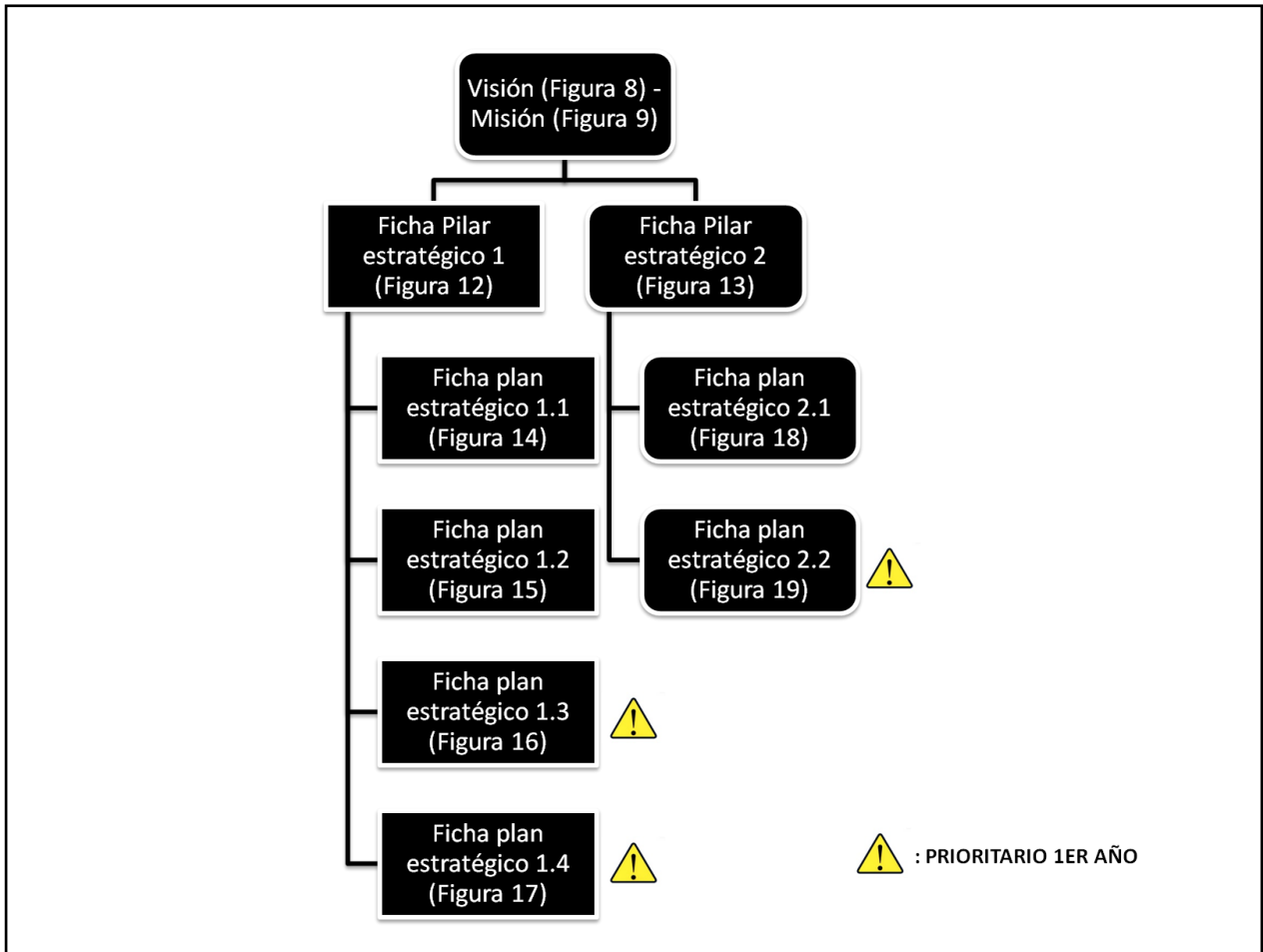
Fuente: Elaboración propia.

4.7 Ordenamiento global fichas del plan y priorización

Con el fin de priorizar, y como principal insumo para los posteriores lineamientos para la implementación, se procede a consolidar las fichas, en un solo esquema, de fácil entendimiento, donde las causalidades se unen a la priorización simple.

Si bien existen muchas maneras de hacer más comprensible una estructura de planificación, por ejemplo una Balanced Scorecard, no corresponde a la metodología que se utilizó desde un comienzo, y esta estructura responde mejor a lo que realmente se hizo. Es así como queda conformada esquemáticamente la planificación estratégica.

Figura 20. Esquema consolidado plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

5. LINEAMIENTOS IMPLEMENTACIÓN

Uno de los aspectos sin duda preocupantes de este trabajo, es la implementación del mismo. Esto pues existen ciertos factores que pueden terminar mermando el proceso, con duras consecuencia para el programa.

Es relevante destacar varias consideraciones sobre este punto, a razón de que se considera relevante que las medidas finalmente se hagan y más aún que La Caleta continúe con su proceso de fortalecimiento institucional.

Si se destaca un punto a favor de que la implementación llegue a buen puerto, debe considerarse el momento en que se encontraba la organización a inicios del trabajo. Debe mencionarse que ellos ya se encontraban en la discusión respecto a la

planificación a largo plazo, por tanto existe una conciencia colectiva de que es necesario, es más, todos formaron parte del proceso de planificación que logró llegar a los equipos, quienes desarrollaron su aporte para cada etapa.

En parte La Caleta ya había desarrollado un plan, que particularmente muestra las falencias de la misma institución. Hecho para el periodo 2013 a 2015, consistía en la creación de cuatro comisiones que intentarían superar las dificultades que se les habían presentado. Las comisiones y sus respectivos objetivos eran:

- Comisión gestión

Objetivos:

1. Definición del área temática y segmento etario en virtud de las necesidades de cada sector.
2. Definición de recursos
3. Actualizar y seleccionar fuentes de financiamiento público y privado
4. Consensuar los planes los planes junto con los equipos de manera de sustentar el modelo comunitario y sus proyecciones.
5. Elaborar una estrategia que permita y facilite la obtención de recursos.

- Comisión comunicaciones

Objetivos:

1. Capacitación entre equipos y para los equipos (Uso de imágenes y documentos).
2. Soportes comunicacionales Web – redes sociales –difusión comunitaria (Etapas diagnóstico).
3. Catastro de recursos: mail /redes; materiales personales/ institucionales; conocimientos /RRHH.
4. Línea editorial: principios caletanos (comisión formación); filtro información (Uso voluntario de imágenes; participación de niños/as y adolescentes)

- Comisión autocuidado

Objetivos:

1. Realizar dos encuentros en el año con trabajos de desarrollo personal.
2. Crear un fondo solidario de préstamos de emergencia.

- Comisión formación

Objetivos:

1. Incorporar dossier mínimo. Temas para formación: modelo comunitario, enfoque de derechos, buen vivir, participación y enfoque de género.

Cada comisión se componía de entre 3 y 4 personas, las cuales provenían de cada caleta, en el caso de tener un cuarto integrante correspondía a La Caleta Lota, que dispone de personal part-time solamente.

Si bien algunas comisiones lograran efectivamente mostrar avances, en la mayoría de los casos y según conclusiones que salieron a la luz en las discusiones, no se lograron los objetivos y ni siquiera se encaminaban a lograrlos. Las razones eran atribuidas a la dificultad de reunirse, debido a que si bien eran responsables, no había un coordinador, y se dependía de la voluntad para poder juntarse.

El otro punto más metodológico, es que se definieron objetivos que son en sí mismos actividades o tareas, por tanto no es clara la meta del plan en su conjunto, que tampoco presenta una estructura alineada o coherente entre comisiones.

De la evidencia de este intento y el análisis propio del proceso de este año, se desprende que una errada forma de distribuir las responsabilidades y la falta de un recurso temporal destinado exclusivamente a estas actividades, terminaron por dilapidar el plan.

Es por esta razón que se deben abordar estas problemáticas, a las que se puede añadir la evidente dificultad que tiene cualquier organización para llevar a cabo sus planes estratégicos, entendiendo que los resultados se verán en el largo plazo y que se requiere tener una cultura estructurada, ya asentada en la organización, la cual es difusa en este caso.

5.1 Responsables de la implementación

Lo primero es definir responsables de implementar. Es claro que el trabajo no lo realizará una sola persona, pero la estructura subyacente al plan necesita de agentes coordinadores, que guíen la implementación.

Así, como coordinador general de la implementación se nombro a David Ordenes, Director Ejecutivo de la corporación. La división por pilares estratégicos, adoptada por consideraciones comunicacionales y relacionadas a las competencias en el interior del equipo directivo, definió que el responsable del primer pilar sería Claudio Rodríguez y la del segundo sería Nury Gajardo. Ambas justificaciones se expresan en los capítulos relativos a cada pilar. Sin embargo cabe destacar que se trata de figuras líderes al interior de la organización y que tienen un compromiso con el plan y sus objetivos.

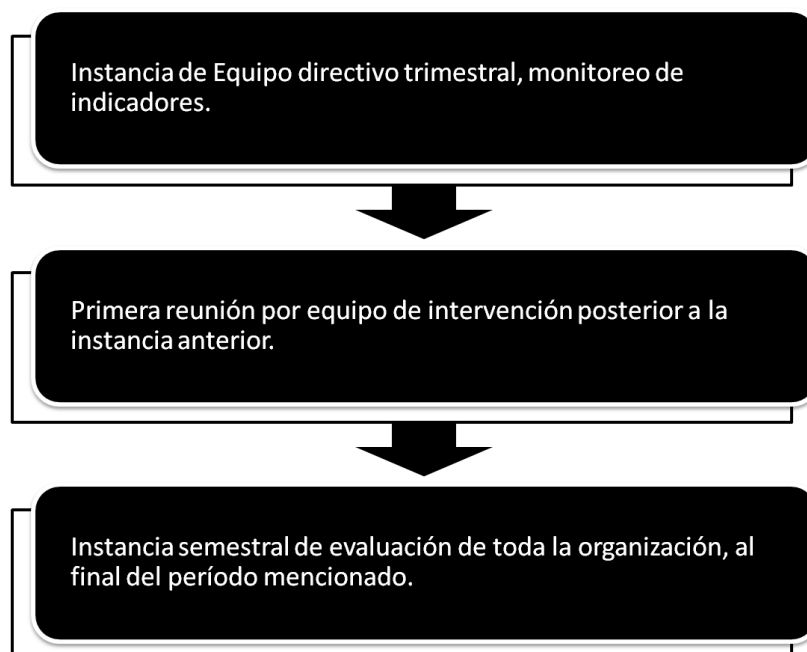
5.2 Definición de procesos subyacentes a la implementación

Otras aristas del problema yacen en quienes serán los responsables de las mediciones, la plataforma con que lo harán, las instancias implicadas en el monitoreo y la periodicidad de las evaluaciones.

Para el mes de enero de 2014 se definió una etapa especial de la implementación, para definir un responsable por equipo de cada intervención para efectuar las mediciones, que pasarán al responsable del pilar correspondiente quien consolidará las mismas en un solo archivo Excel.

El monitoreo se definió trimestral, y consistirá en proceso que implicará tres instancias a lo largo del año. Primero, el monitoreo en la última reunión de coordinación del equipo directivo del trimestre a analizar, que se realizan los días lunes, hay que tomar en cuenta que por la misma planificación podría sufrir cambios, por lo que se adaptaría pero conservando la idea. Segundo, el martes siguiente a esa reunión se llevaría la reunión en los equipos con los principales resultados, sociabilizándolos. Y por último, en la primera instancia de cada semestre que se junte toda La Caleta, se mostrarán los resultados y se evaluarán las acciones tomadas, revitalizándolas o adaptándolas a las circunstancias.

Figura 21. Resumen proceso de monitoreo.



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura del proceso de monitoreo implicará una formalización de la implementación, con responsables claros, que dispondrán de los recursos disponibles para efectuar su labor por medio de la inclusión implícita de este punto en el plan estratégico tercero del primer pilar, referido a delimitar las instancias y las labores, destacando incluir la distribución de las responsabilidades y que se posean los recursos para cumplirlas.

5.3 Evaluaciones e iteraciones posteriores

Dado el marco de evaluaciones que se mencionó anteriormente, el equipo directivo evaluará la totalidad del plan y su implementación en enero de 2015, tras la segunda instancia semestral de toda la organización. Se ha hecho hincapié por parte del asesor, en que las circunstancias pueden cambiar y que ellos manejan la responsabilidad de modificar el plan, siempre y cuando se mantenga la coherencia global del mismo.

Es importante recalcar este apartado, puesto que existía la creencia de que un plan no se puede cambiar y que resultaría una atadura a ciertas premisas que pueden mutar en el tiempo, siendo una herramienta poco flexible. Por tanto se manifestó expresamente que las modificaciones son pertinentes pero con la responsabilidad evidente de mantener el alineamiento hacia la misión y la visión de la organización.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizado el proceso de planificación estratégica en la Corporación Programa Poblacional La Caleta, se pueden rescatar una serie de conclusiones de las variables consideradas relevantes por el autor durante el trabajo y de cómo metodológicamente se adaptó a una organización particular, sin perder la esencia del marco teórico. Este se debía alinear a las inherentes dificultades propias del trabajo que se requiere para organizar una institución y converger a un resultado satisfactorio. Sin tratarse de una transformación que cambie la integridad estructural del proceso.

Se hablaba de la capacidad de adaptación de la metodología en base a que en esencia se concentró en la concepción de trabajo reflexivo, procedimentalmente robusto y participativo, más que en la herramienta misma o las opciones que se podrían haber utilizado. El meollo del proceso siempre estuvo puesto en discutir, en cuestionar y finalmente proyectar a la organización en un afán colaborativo y de respeto, cuestión intachable a la hora de calificar el accionar del personal de La Caleta. Todo para

decantar a un proceso propositivo que diera con las respuestas que requieren las circunstancias.

Desde un principio se cuestionó por qué desarrollar un proceso con una estructura dada, pero la conciencia de la experiencia pasada que no resultó, ponía en evidencia la necesidad de cierta metodología, a la que había que sumar una importante dimensión de flexibilidad y de adaptación a los recursos disponibles de la organización hoy. Estos aspectos sólo se consiguieron gracias al mecanismo de participación y despliegue de las discusiones, concentrándose fuertemente en que todos participaran, pero que los moderadores supieran el paso siguiente, de tal forma de ir orientando significativamente todos los pasos, a fin de que al momento de la decisión el equipo directivo tuviese insumos orientados a los resultados buscados.

La participación de las bases, en el caso específico de La Caleta los equipos de las intervenciones, no sólo fue garantía de interés, sino que se constató que es la única alternativa de llevar un proceso de planificación estratégica en este tipo de organizaciones, con características particulares derivadas de su contexto de organización sin fines de lucro y también, acercando el análisis a la ingeniería industrial, por ser un servicio, proveerse en la base y con alta participación en el mismo proceso del personal que desarrolla las labores frente al cliente, y también las internas.

Estas últimas condicionantes mencionadas, promueven que mucha de la experiencia se acumule en los mismos equipos. Además, no hay gran movilidad de personal y el que está tiene un alto compromiso con el proyecto declarado, característica que sin duda puede darse en el mundo privado pero que se hace más evidente en una organización sin fines de lucro. Se trata de un compromiso social, de una convicción altruista o no, buena o mala, que implica aspectos emocionales y afectivos, que llevan a tener un sentido de pertenencia relevante para las funciones mismas de la institución.

Se puede concluir que la discusión de la parte fundacional del proceso ajustado a la metodología, materializada por sus criterios y requerimientos, agregó un valor substancial al impedir divergencias que no llegarán a resultados concretos. El resto del proceso, más propositivo, se vio potenciado por la presencia de un ente externo que pudo desatar y dejar entrever situaciones preocupantes y alternativas de mejora, sumado a la robustez procedimental del paso anterior.

Un punto que caracterizó la mutación de la propuesta inicial con el resultado final, fue el apartado de implementación y la reflexión subyacente. Son evidentes los riesgos de que esta concretización de la planificación tenga percances que dificulten su andar o simplemente lo detengan. Se trata de aspectos propios de la cultura de la organización y también de riesgos que viven todas quienes las que intentan desplegar con éxito sus planes estratégicos.

La implementación se potencia al proponer dos aspectos importantes. Primero, la responsabilidad individual y el compromiso de agentes definidos para llevar adelante el proyecto. Y por otra parte, la propuesta de un proceso de monitoreo. Ambas características vienen a hacerse cargo de debilidades encontradas en el mismo proceso, la falta de distribución acertada en cuanto a responsabilidades y la ausencia

de planificación a largo plazo de manera metodológica, sustentada en que si bien lo previsto puede llegar a sufrir cambios, se trata de una manera fiable de establecer un compromiso organizacional que debe cumplirse en plazos establecidos bajo ciertas condiciones.

Otro aspecto que favorecerá la implementación, es la extensión de la propuesta en su conjunto, que si bien se dividirá en una serie de acciones a realizar, en cuanto a objetivos concentra lo esencial del foco inicial del proceso, sin alejarse demasiado ni desplegar planes en demasía, considerando que las tareas y problemáticas están bien definidas y acotadas por su influencia de carácter sistémica, o sea, que si bien pueden existir más dificultades susceptibles a mejorar, el análisis rescata las más relevantes y que en términos de costo-eficiencia aportan a lograr las metas.

No deja de ser importante el hecho de que tanto la bibliografía como las entrevistas a expertos acertaron a ciertas problemáticas de este tipo de organizaciones. Al existir un compromiso ideológico, cercano al altruismo con la misión, se limitan las opciones de aplicar una lógica económica o financiera al proyecto. Lo cual es un error derivado de una mala concepción de lo que implica el funcionamiento de una organización. Si bien no es la opción el lucro, es claro que la sustentabilidad del proyecto es tan clave con la misión que realiza, en la medida que ambas variables están entrelazadas de forma inherente al tratarse de una apuesta a largo plazo, donde una perturbación temporalmente insignificante con respecto al problema no ayudaría en nada a solucionarlo.

Los principales problemas de estas organizaciones son los aspectos donde la estructura si es necesaria y se justifica tener una perspectiva más pragmática, característica que probablemente no describe a todas las áreas de una institución. Sin embargo, las que si poseen esta necesidad, y que se fueron evidenciando en el plan estratégico descrito en este trabajo, son el financiamiento, los recursos humanos y como gestionar el impacto de las intervenciones.

Respecto a la labor del directorio, cabe destacar su ausencia estratégica en cuanto a lineamientos se refiere, dejando un vacío importante y difícil de subsanar, dada la evidente necesidad que la organización tiene de este tipo de estructura.

En cuanto al punto del financiamiento, es el foco principal del plan, puesto que de ahí derivan una serie de consecuencias que pueden terminar en el corto plazo con la vida de la organización. La posición de La Caleta, si bien puede no ser crítica, si es riesgosa. Es lo que usualmente se nombra en materias financieras con la frase popular “no pongas todos los huevos en la misma canasta”. Fuera de la metáfora, se quiere referir a que si todo el riesgo reposa en una sola condición, al fallar esta no quedará ninguna alternativa disponible. Esta es la situación que se vive en esencia con Sename, y La Caleta debe buscar moverse de esa posición.

Los recursos humanos también pasan a ser una arista de concepciones erradas. No se debe confundir la evasión de responsabilidades con ser más consciente de las capacidades y limitaciones del personal. O sea, se deben tener estructuras que sustenten la manera de operar, que deben considerar las mejores prácticas e ideas para ser capaces de coordinar las tareas. Para esto deben estar bien definidos los

roles, también tener instancias adecuadas y funcionales, además de recursos temporales y materiales asignados cuando sea requerido, junto a compromisos delimitados por responsabilidades en marcos de acción concretos.

En cuanto al área, La Caleta tampoco responde satisfactoriamente a estas necesidades, dejando responsabilidades evidentemente relevantes para la institución sin los recursos ni la responsabilidad asignada, caso insigne lo representa el área financiera o proveedora de recursos monetarios.

Sobre las evaluaciones del impacto de estos proyectos también se abre una discusión relevante. El mecanismo de gestión por orientación al resultado permite gestionar y manejar más variables que hacen llevadero un proyecto complejo. Si bien se podría intervenir sin medir resultado alguno, las oportunidades de mejorar y en qué aspectos específicos hacerlo, pueden ser no evidentes y finalmente no considerarse.

Aspectos relevantes a nivel social surgen del análisis y trabajo en esta memoria. Sobre todo los que conciernen la labor del estado en estos más de 20 años de ya haber firmado la convención de derechos de los niños. Es evidente que el no contar con una ley integral de protección de derechos acusa más la falta de proyección hacia una sociedad de derechos en todos los aspectos.

Más aún, resulta preocupante evidenciar que no se cuenta con este marco regulatorio, y que quienes realizan esfuerzos por trabajar en estas áreas no cuentan con esto siendo tan necesario. La sociedad civil tiene mucho más que decir desde las dimensiones locales, pero requiere de un estado comprometido, entendiendo que se trata de marcos generales que resultan deseables para las sociedades y que contribuyen directamente a su calidad de vida desde las edades más tempranas de estos pequeños ciudadanos.

Acotar también el importante camino que trazan actualmente los profesionales de la administración y/o la ingeniería en proyectos de este tipo, y en todo el cual se desempeñe con una consciencia de sus efectos en la sociedad, tratando de velar por el bien común y un mejor mundo para hoy y para mañana. Se trata de un compromiso con la responsabilidad de tener un conocimiento más específico en una de las áreas del saber y poder contribuir con este al desarrollo de un mundo más justo.

Sobre esta reflexión final, se pueden validar los esfuerzos realizados por millones de personas, y por algunos de aquellos que son ingenieros civiles industriales, que egresados de una institución pública, la Universidad de Chile, deben hacerse presentes en la construcción de la sociedad, pensando siempre en que esta no se controla sola o toma decisiones autónomas sobre privar de sus derechos a un grupo definido de personas, sino que se trata de una serie de decisiones supuestamente racionales. La invitación y el desafío es ser agentes de cambio.

7. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA CONGRESO NACIONAL DE CHILE, Chile y los Derechos del Niño. 2009. [en línea]. Disponible: <http://www.bcn.cl/de-que-se-habla/chile-derechos-del-nino> [consulta: 29 julio 2013]

SERVICIO NACIONAL DE MENORES, Misión y Objetivos Sename. 2012. [en línea]. Disponible en: <http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=2> [consulta: 16 septiembre 2013]

SERVICIO NACIONAL DE MENORES, Nuestra institución. 2012. [en línea]. Disponible en: <http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=1> [consulta: 16 septiembre 2013]

JUNJI, Misión y visión, Programas. S/f. [En línea]. Disponible en: <http://www.junji.gob.cl/portal/index.php> [consulta: 24 de octubre de 2013]

MARIANELA ARMIJO, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. 2011. [En línea]. Santiago. CEPAL < http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf > [consulta: 24 de octubre de 2013]

FOUNDATION FOR COMMUNITY ASSOCIATION RESEARCH, Strategic planning. 2001. [En línea]. <<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>> [consulta: 24 de octubre de 2013]

RICHARD A. MITTENTHAL, Successful strategic planning for nonprofit and foundation leaders. 2002. [En línea]. TCC Group. <http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf> [consulta: 24 de octubre de 2013]

CATHOLIC RELIEF SERVICES, Planificación estratégica. 2012. [En línea]. <<http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/partnership/Captulo%205%20Planificacin%20estratgica.pdf>> [consulta: 24 de octubre de 2013]

HENRY MINTZBERG, The fall and rise of strategic planning. 1994. [En línea]. Harvard Business Review. <http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning_72538.pdf> [consulta: 24 de octubre de 2013]

CORPORACIÓN SIMON DE CIRENE, Manual para administrar empresas sociales. S/f. [En línea]. <http://www.probono.cl/documentos/documentos/manual_Scirene.pdf> [consulta: 24 de octubre de 2013]

SENAME, Boletín estadístico niños(as) y adolescentes tercer trimestre 2013. [En línea]. Santiago. Sename. <http://www.sename.cl/wsename/otros/bestnacionales/2013/3/Boletin_201309_Nacional.pdf> [consulta: 24 de octubre de 2013]

8. ANEXOS

8.1 ANEXO A: Guía metodológica 1

GUÍA 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – MISIÓN Y VISIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica consiste en un pensamiento sistemático y analítico de la organización y su entorno, para el establecimiento de objetivos que desemboquen en cursos de acción (estrategias) medibles (indicadores de desempeño).

Se trata de una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto de vista metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de cursos de acción para alcanzar metas.

¿Para qué sirve?

La planificación estratégica como un proceso de reflexión sistemático que desarrolle un programa para la organización, de forma de prepararla para su despliegue durante un tiempo y contexto determinados y analizados, colabora a una serie de objetivos institucionales claves: como analizar las necesidades relevantes en su objetivo, constatar elementos claves del ambiente para su desarrollo y poder evaluar el impacto de los objetivos.

La misión es una importante forma de dar a conocer la organización a otros interesados, siendo clave para que este entienda el fin de la misma. Además se trata de un insumo principal para las herramientas de control de gestión.

Recomendaciones

- Establecer prioridades entre los objetivos, acomodándose a necesidades y recursos disponibles, o sea, que sean alcanzables y medibles.
- Es flexible y sensible al cambio de las condiciones, considerando que se puede estar ante eventos no predecibles, crisis, oportunidades o cambios en los recursos.

- Una clara comprensión de las oportunidades y desafíos externos, dado que la organización existe en un ambiente dinámico.
- Una evaluación real y exhaustiva de las fortalezas y limitaciones de la organización.
- Quienes planifican deben tener la autoridad adecuada, además de comprometerse con los posibles cambios.
- Se debe asegurar un proceso participativo y que interprete a la organización.

Esquema general

Figura 1. Esquema general de la planificación estratégica.



Fuente: Adaptado de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Marianela Armijo (2011).

MISIÓN Y VISIÓN

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican

Misión Caletana

“Fortalecer y promover la participación socio – cultural de los sectores populares urbanos afectados por la exclusión, con opción prioritaria desde los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, a través de la educación, la formación, la recreación, prevención, organización, capacitación y sensibilización, con el fin de que sean protagonistas en los procesos democráticos del país”.

¿Cómo podemos evaluar nuestra misión?

La misión debe responder a las preguntas: ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos? Debe dar a entender a todos los interesados ¿Cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional?

Debe contener:

Propósito
Productos o servicios finales que hace
Para quienes
Cual es el efecto que se espera lograr

Opcionalmente:

Ámbito territorial
Valores

Si tuvieras que redactar otra misión y en base a la evaluación anterior sería:

Visión Caletana

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

“Ser una ONG de desarrollo que contribuye al empoderamiento de los sectores populares excluidos, con opción prioritaria desde los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde una perspectiva comunitaria, contribuyendo al Buen Vivir”.

¿Cómo podemos evaluar nuestra visión?

Debe responder a la pregunta: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

- **Valores**
- **Como quiere ser vista o percibida en el futuro**
- **Estándares con los cuales se compromete**

Si tuvieras que redactar otra visión y en base a la evaluación anterior sería:

GUÍA 2: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

FODA

El análisis FODA corresponde a una metodología simple de análisis de una organización y su entorno. Considera identificar las condiciones externas, comprendidas como Oportunidades o Amenazas, para alcanzar un objetivo o misión. Además de incorporar el análisis interno, en términos de Fortalezas o

Un análisis poco realista del entorno o las capacidades y limitaciones, conlleva a tener objetivos estratégicos deficientes, que no se harán cargo de las principales influencias para lograr la misión de una organización.

Para el caso de La Caleta y esta planificación estratégica 2013-2018, el foco se encuentra en la sustentabilidad del proyecto que lleva hoy esta organización, poniendo especial hincapié en el fortalecimiento de la gestión institucional, en términos del financiamiento, la gestión y otras dimensiones de este objetivo.

ETAPA I

En base a su experiencia y a una reflexión, se identificarán las Fortalezas, las Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas de La Caleta respecto al foco ya mencionado.

Para esto se sugiere seguir los siguientes pasos:

- 1 Considerar el foco de esta planificación y sus alcances. Discutir brevemente al respecto.
- 2 Completar la siguiente página con las 3 principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Ojalá priorizar un ejercicio rápido que no se aleje del foco de la discusión.
- 3 Pasar a la etapa II. Tenga especial precaución en no leer la etapa II antes de haber concluido la primera.

Oportunidades

Amenazas

Fortalezas

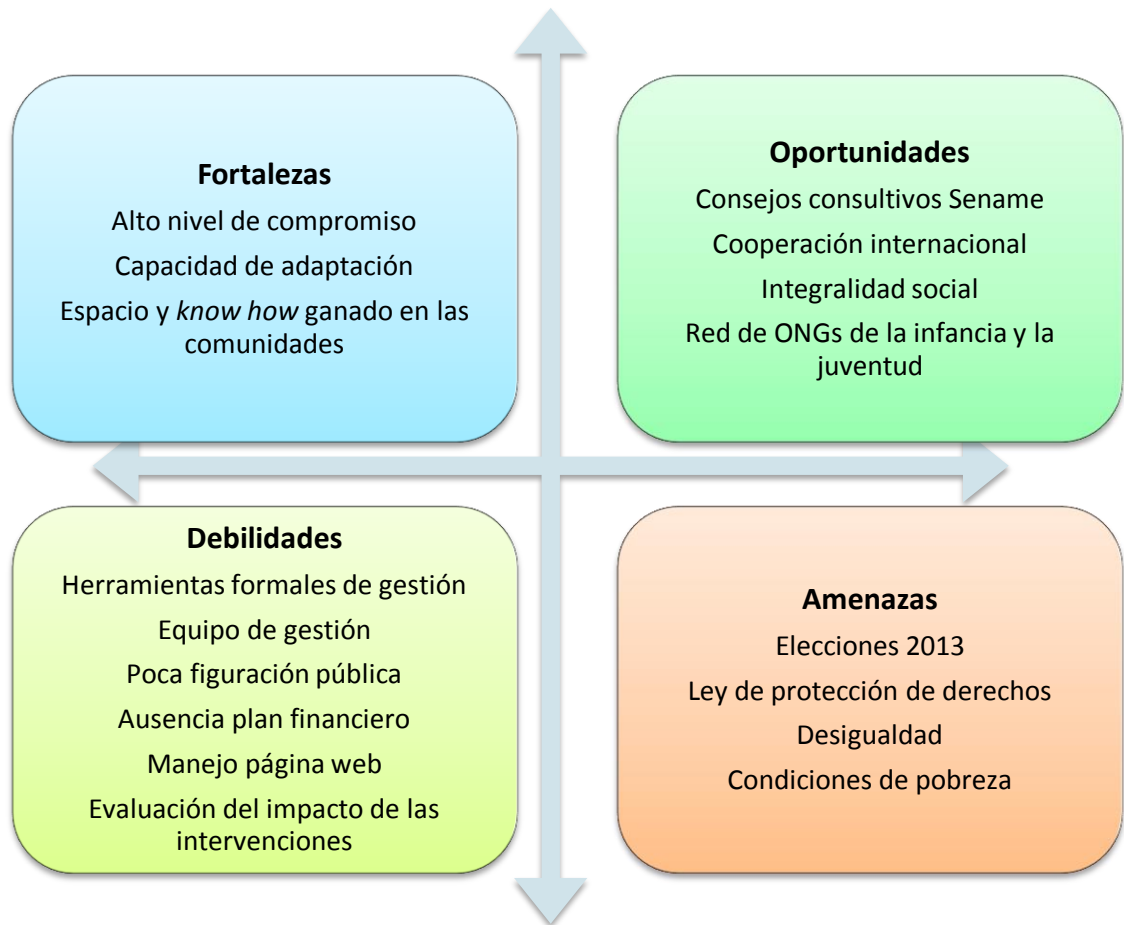
Debilidades

ETAPA II

4

De lo ya indagado, a partir de análisis anteriores hechos en La Caleta y otras fuentes, se han rescatado algunos hallazgos relevantes que son susceptibles a incluir en el análisis FODA.

Se invita a leer los estos resultados y luego emitir un breve comentario (en el espacio destinado para esos fines en la siguiente página), que deje manifiesto su atinencia o no, y de serlo si tiene una relevancia categorizada como alta o baja, a parecer del equipo.



Fortalezas

- **Alto nivel de compromiso del personal con la misión institucional.**

- **Capacidad de adaptación histórica ante los vaivenes circunstanciales.**

- **Espacio y *know how* ganado en las comunidades.**

No formalizado

Debilidades

- **No se cuenta con herramientas formales de gestión.**

- **Ausencia de un equipo de gestión externo a las intervenciones.**

- **Poca figuración pública a nivel de la sociedad.**

- **Ausencia histórica de plan financiero a mediano plazo.**

- **Inadecuado manejo de la página web.**

- **Ausencia de estructuras formales sobre la evaluación del impacto de las intervenciones.**

Oportunidades

- **Participación en los consejos consultivos de Sename (adultos y niños).**

- **Aún se posee nexo con la cooperación internacional.**

- **Integralidad social deficiente, que no integra a los distintos actores.**

- **Participación en la Red de ONG de la infancia y la juventud.**

--

Amenazas

- **Incertidumbre derivada de las elecciones presidenciales, y su incidencia en la continuidad de los planes de Sename.**

--
- **Ley de protección de derechos en trámite y estancada en el Sename, además no es representativa de su postura.**

--
- **Desigualdad en las comunidades intervenidas y riesgo ante crisis económicas.**

--
- **Nuevas condiciones de pobreza, que amenazan en el bienestar de los trabajadores con la llegada de un narcotráfico armado y peligroso.**

--

5 Si se desea realizar algún comentario final, incorporarlo acá. Gracias.

GUÍA 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

Conformar la matriz de análisis FODA. Todos los integrantes de la discusión deben tener una copia del análisis FODA final.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

- **POTENCIALIDADES:** Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades Factores FO
- **DESAFÍOS:** Mejorar debilidades internas valiéndose de oportunidades externas Factores DO
- **RIESGOS:** Utilización de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas Factores FA
- **LIMITACIONES:** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas defensa para evitar inestabilidad Factores DA

PILARES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para esto se sugiere seguir los siguientes pasos ya establecidos con los moderadores:

- 1 Se establecerán pilares estratégicos. Un número limitado de objetivos que promoverá en gran medida los planes que se propondrán.
Una vez declarados los objetivos se propondrán indicadores, medidas que valoricen objetivos concretos y que otorguen algún grado de criterio.
- 2 Se establecerán planes estratégicos. Se propone desarrollar los indicadores y de forma lo más acabado posible propuestas de cursos de acción o actividades que contribuyan directamente al plan.

FICHA PILAR ESTRATÉGICO

FICHA PILAR ESTRATÉGICO X		
[NOMBRE PILAR] [Descripción pilar]	RESPONSABLE	
	[Nombre responsable] – [Cargo responsable]	
	INDICADOR	META
	Indicador 1	Meta 1
	Indicador 2	Meta 2
PLAN 1.1	[Descripción plan 1]	Indicador [META:]
PLAN 1.2	[Descripción plan 2]	Indicador [META:]
PLAN 1.3	[Descripción plan 3]	Indicador [META:]
PLAN 1.4	[Descripción plan 4]	Indicador [META:]

***Ver Excel pestaña Pilar**

FICHA PLAN ESTRATÉGICO

FICHA PLAN ESTRATÉGICO X.Y	
<p style="text-align: center;">[Nombre pilar al que pertenece] [Descripción pilar]</p>	<p style="text-align: center;">RESPONSABLE [Nombre Responsable Pilar]</p>
<p>[Enunciado plan estratégico]</p>	
<p>INDICADOR FÓRMULA [Mostrar fórmula explícita de cálculo]</p>	<p>META</p>
CURSOS DE ACCIÓN	
<p>[Descripción curso de acción 1]</p>	
<p>[Descripción curso de acción 2]</p>	

***Ver Excel pestaña Plan**

